

THE REALITY OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND THE DIFFICULTIES OF IMPLEMENTING IT IN BEIT SAHOUR PRIVATE SCHOOLS FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS

Researcher Sawsan Victor ISTEPHAN¹

Al-Quds University, Palestine

Prof. Dr. Afif Hafez ZEIDAN

Al-Quds University, Palestine

Abstract

The current study aimed to identify the reality of management by objectives and the difficulties of implementing it in Beit Sahour private schools from the point of view of teachers and administrators. To achieve the goal of the study, the researcher developed a questionnaire that included (44) items distributed over four areas, namely (setting goals, developing a plan, periodic review, presenting achievement), in addition to (8) items about the difficulties that stand in the way of applying the management by objectives method, and the researcher used Descriptive method. The study population consisted of all administrators in Beit Sahour schools, who numbered (27), and all male and female teachers in these schools, who numbered (137). While the sample consisted of (59) male and female teachers and (13) administrators.

The study reached the following results:

- The teachers and administrators in Beit Sahour private schools are at a level of agreement regarding management by objectives, as the arithmetic mean was (4.16)
- Teachers and administrators in Beit Sahour private schools take a “neutral” position in the face of the difficulties of applying the management by objectives method, as the arithmetic mean was (2.70) with a standard deviation of (0.78).
- There are no significant differences between the averages of the study sample members' estimates of the reality of management by objectives among private school teachers and administrators in the city of Sahour due to the variable of gender, job title, or academic qualification. However, it was found that there were statistically significant differences for the axis of periodic review due to the academic qualification variable, and the differences were For the benefit of teachers and administrators who hold a bachelor's degree.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.28.7>

¹  sawsan@gcps.edu.ps

- There are statistically significant differences between the average estimates of the study sample members for the axes of setting goals, developing a plan, and evaluating achievement among teachers and administrators of private schools in the city of Sahour due to the years of experience variable. The differences were in favor of teachers and administrators with years of experience less than 5 years. There were no statistically significant differences for the periodic review axis.
- It was found that there were no statistically significant differences between the average estimates of the study sample members regarding the extent of measuring the difficulties facing the application of the management by objectives method among teachers and administrators of private schools in the city of Beit Sahour due to the gender variable, the academic qualification variable, or the job title variable, while there were differences with respect to the experience variable. These differences were in favor of teachers and administrators with more than 10 years of experience.

Key words: The Reality of Management, Beit Sahour Private Schools, The Objectives and The Difficulties.

واقع الإدارة بالأهداف وصعوبات تطبيقها في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين

الباحثة سوسن فكتور اسطفان

جامعة القدس، فلسطين

أ.د. عفيف حافظ زيدان

جامعة القدس، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف وصعوبات تطبيقها في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (44) فقرة تم توزيعها على أربعة مجالات وهي (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقديم الإنجاز)، بالإضافة إلى (8) فقرات من الصعوبات التي تقف عائقاً أما تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مدارس بيت ساحور والبالغ عددهم (27) ومن جميع معلمي ومعلمات هذه المدرسة والبالغ عددهم (137) معلم/ة. في حين تكونت عينة من (59) معلماً ومعلمة و (13) إداري.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية على مستوى وفاق على الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (4.16)
- أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية يتخذون موقف "محايد" في مواجهة صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (2.70) مع انحراف معياري مقداره (0.78).
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس أو المسمى الوظيفي أو المؤهل العلمي، ولكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور المراجعة الدورية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق كانت لصالح المعلمين والإداريين الحاملين لشهادة البكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقويم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح المعلمين والإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور المراجعة الدورية.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور تعزى لمتغير الجنس

أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المسمى الوظيفي بينما كانت هناك فروق بالنسبة لمتغير الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين والإداريين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.
الكلمات المفتاحية: واقع الإدارة، الأهداف والصعوبات، مدارس بيت ساحور الأهلية.

1-خلفية الدراسة وأهميتها

1:1 المقدمة:

لقد تواجدت الإدارة منذ القدم واحتاجها الإنسان منذ وجوده على سطح الأرض لتنظيم حياته وإنجاز أعماله المختلفة وقد ظهر ذلك بصورة بسيطة ومحدودة وبمشاركة عدد من الأفراد لإتمام الأعمال وتلبية الاحتياجات والأمور اليومية، وأما في وقتنا الحالي فإن الإدارة تعتبر عملية هامة وأساسية لكل المجتمعات وتخدم كافة المجالات ولها قواعد وأسس علمية وعملية وتزداد أهميتها باستمرار لتوجيه الدول والشعوب نحو تحقيق الأهداف في الحاضر والمستقبل.

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تُحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية. إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب متعددة من (عطوي، 2001).

فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات وخصوصاً في ظل النشاطات البشرية المتزايدة وظهور التخصص والتنوع، وقد تطور علم الإدارة مع مرور الزمن وأصبح له نظريات ومدارس متعددة، وفي كل مدرسة من تلك المدارس كان هناك الأسلوب المناسب لنمط الإدارة الفعال، وفي العصر الحالي ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة التي جمعت مجموعة من النظريات ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف (الجهضمي، 2005).

ويرى النوح (2011) أن الإدارة بالأهداف طريقة يقوم بموجبها كل من المدير ومعاونيه معاً بتحديد أهداف المنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات.

إن الإدارة بالأهداف، هي بإيجاز، أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها (عياصرة والفاضل، 2006).

بحسب ما جاء في شريف والأكلي (2018) عن النوح بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يتمثل بالمدارس في ممارسة مجموعة من العمليات بمشاركة القيادة المدرسية مع المعلمين والعاملين بالمدرسة، حيث تتضمن هذه العمليات صياغة وتحديد أهداف المدرسة بصورة تتسم بالوضوح والمرونة، كما يتشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى وضع معايير لمراقبة الأداء ومتابعة مدى تحقق الأهداف.

2:1 مشكلة الدراسة:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية التي تؤهل الطلبة بالعلم والمعرفة وتكشف عن قدراتهم وتنمي مواهبهم وتجعل منهم قادة المستقبل في مجتمعاتهم ووطنهم. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي مديرة في مدرسة أهلية لسنوات طويلة ومتابعتها للأعمال الإدارية في المدرسة ومقارنة مدى الإنجازات ونجاح الأعمال التي يتم تحديد أهدافها بشكل تشاركي مسبق ومدى الرضى لدى المعلمين والإداريين عن النتائج.

ومن هنا رأت الباحثة الحاجة لهذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق المدراء لنظرية الإدارة بالأهداف كنمط إداري حديث يعتمد على إشراك العاملين في تحديد الأهداف العامة للمدرسة وما هي الصعوبات التي تواجههم.

3:1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

السؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة ساحور لمدى قياس واقع الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

السؤال الرابع: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة ساحور لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

4:1 فرضيات الدراسة

تم تحويل السؤال الثالث والسؤال الرابع إلى فرضيات صفرية كما يلي:

الفرضيات الصفرية للسؤال الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضيات الصفرية للسؤال الرابع:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5:1 أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور.
- التعرف على وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور لواقع الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة.

- التعرف على وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور للصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة.

6:1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التالي:

- تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير العمل داخل المدارس وتعزيز المدارس الرائدة التي تعتمد أساليب حديثة في الإدارة المدرسية ومنها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. ومن خلال نتائج هذه الدراسة نتمكن من التعرف على أهم الأمور التي يحتاجها مدرء المدارس لتطبيق هذا النوع من الإدارة.
- إن تطبيق أسلوب الإدارة يزيد من فاعلية الإدارة المدرسية ويحسن من التخطيط ويسهل عملية الرقابة.
- وتعتبر هذه الدراسة حديثة ومميزة تكشف عن أهمية واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وكيفية الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة لتعميمها والاستفادة منها في مدارس أخرى.

7:1 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في التالية:

الحدود الموضوعية: التعرف على واقع الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين.

الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على مدارس بيت ساحور الأهلية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

8:1 مصطلحات الدراسة:

الإدارة: هناك عدة تعريفات للإدارة منها:

الإدارة "هي العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع" (الإبراهيم، 2011). وفي تعريف آخر "فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم" (عابدين، 2001: ص 21).

الإدارة بالأهداف:

من تعريفات الإدارة بالأهداف تلك التي تتمحور حول المشاركة الديمقراطية بين الرئيس والمرؤوسين، وتقوية الرؤية المشتركة بينهم في تحديد الأهداف وإنجازها، وتقييم الأداء في ضوء النتائج المحققة للأهداف المنشودة (العبد، 2014). وقد عرفت الباحثة الإدارة بالأهداف بأنها ذلك النظام الذي يركز على تحديد أهداف المؤسسة ووضع المعايير والأولويات وتحديد المسؤوليات بصورة تشاركية بين المدير ومعاونيه مع توفير قدر من الرقابة وجدولة زمنية للأعمال سعياً لتحقيق النتائج المتوقعة.

مدارس بيت ساحور الأهلية:

وهي المدارس الموجودة في مدينة بيت ساحور في فلسطين وعددها سبع مدارس، تشرف عليها مؤسسات دينية ومجتمعية غير ربحية منها أربع مدارس ثانوية ومدرسة مرحلة أساسية ومدريتين للتربية الخاصة وذلك للعام الدراسي 2024/2023.

المعلمون: وهم الذي يعملون بوظيفة التدريس في مدارس بيت ساحور الأهلية ويدرسون طلبة الصفوف من الأول وحتى الثاني عشر بفرعيه الأدبي والعلمي وعددهم (137) معلمة ويحملون شهادات دبلوم و بكالوريوس ودراسات عليا بالتخصصات التربوية ذات العلاقة بالتدريس.

الاداريون: وهم الذين يعملون بوظيفة مدير مدرسة أو مساعد إداري أو أعمال السكرتارية أو المحاسبة وكذلك مشرفي أقسام تربويين وإداريين وعددهم (27) إداري/ة ويباشرون الأعمال الإدارية والتربوية لمراحل المدرسة المختلفة من الصف الأول الأساسي وحتى الثاني عشر بفرعيه الأدبي والعلمي.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

1:2 الإطار النظري

تضمن هذا البند تمهيداً لمفهوم القيادة والقائد التربوي وعلاقته بالإدارة بالأهداف ودور القيادة التربوية في تطبيق هذا النمط من الإدارة كما وقد تم عرض ملخصاً لمفهوم الإدارة بالأهداف ونشأتها وتطورها ومزاياها للمدرسة بالإضافة إلى خطوات تطبيقها والعناصر الأساسية لإنجاح العمل في المدارس بموجب نمط الإدارة بالأهداف.

إن القائد الإداري أو المسؤول الإداري مهما كانت موهبته الإدارية واستعداداته الشخصية، لا بد له من أن يكون لنفسه مجموعة من المبادئ ذات القيمة الإدارية، لتساعده في اكتشاف الأخطار وترشده إلى توفير الجهد والوقت خلال القيام بعمله الإداري، وتوجهه في اتخاذ القرارات والإجراءات الحكيمة لجميع أعماله ومبادئ الإدارة يمكن أن تساعد في التعرف على وظائف الإدارة وتضع الأساس الذي يمكن أن يقوم عليه إعداد الإداريين والقادة وإجراء الإصلاحات والتحسينات المطلوبة في مجال القيادة والإدارة (البدري، 2005).

إن القيادة هي عملية التأثير والهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة والفاضل، 2006).

إن مفهوم الإدارة بالأهداف يقوم أساساً على قيام القيادة الإدارية بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بينها وبين المرؤوسين، بحيث تترابط هذه الأهداف بعضها ببعض، وتكون أساساً لأي تحسين أو تطوير في: الهيكل التنظيمي، والسلطات والعلاقات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي، والرقابة الذاتية وتقييم الأداء (كنعان، 2007).

يعتبر دركر (Drucker) أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1954) في كتابه "ممارسة الإدارة" حيث أفرد فصلاً كاملاً عن "أسلوب الإدارة بالأهداف" وضح فيه مفهومه لهذا الأسلوب الإداري إلى أن شاع استعماله في الإدارة. ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا الأسلوب، ثم طبق في بريطانيا والدول الأوربية الأخرى، ثم بعد ذلك أدخل إلى الدول النامية، وقد طبق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام (الحري، 2008).

وقد بدأت الإدارة بالأهداف في أول الأمر كأداة لتقويم الأداء بهدف ضبط عملية التقويم، وجعلها أكثر دقة، وذلك لمساعدة الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي لأداء الفرد لضمان الحصول على الحقوق، وتحقيق زيادة الإنتاج من خلال معايير محددة لقياس الأداء، حيث إن هدف هذه المرحلة هو تحسين الأداء. ثم أصبحت أداة تخطيط ورقابة، حيث الاهتمام بالمستقبل القريب، فيحدد كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف المطلوب تحقيقها وانتهت إلى أنها عملية إدارية متكاملة، تجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة، وهذا هو المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف من حيث كونها عملية إدارية وأسلوباً شاملاً للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير تجمع وظائف الإدارة (العبد، 2014).

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس، يتطلب توافر مجموعة من الصفات والسمات في قائد المدرسة، وذلك لضمان النجاح وتحقيق أهداف المدرسة والعاملين بها، ومن هذه الصفات التعاون والتعاطف مع المرؤوسين والتركيز على العمل وتحقيق الأهداف والمحافظة على صورة المدرسة في البيئة المحيطة والتحلي بمهارات القيادة المرتبطة

بالإدارة بالأهداف، والتعاون مع العاملين في المدرسة وإبداء الرغبة الصادقة في وضع خطط الإدارة موضوع التنفيذ، إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الإحباط وامتصاص الفشل أو الإخفاق في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والبحث عن علاج لذلك، ومراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها للمواصفات المقررة وفحص الأسباب التي توجد وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعية (شريف، 2018).

كما وأن فلسفة وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على عنصر المشاركة بين كافة أعضاء المؤسسة ووحداتها التنظيمية في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور وتنشيط وسائل الاتصال ورفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي كما وأن هذا الأسلوب يزود إدارة المنظمة بآلية جيدة لتقييم الأداء وقياسه ووضع حلول مناسبة لتجاوز المشكلات (الوكيل، 2018).

وبحسب ما ورد في العبد (2014) عن أورد جون بأن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف العامة، وصياغتها بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها، في ضوء أهداف الإدارة

العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر في ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس، وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل لكل مسؤول متفق عليها مع الرئيس، ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف التي حققها المرؤوسين.

الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

وأما خطوات الإدارة بالأهداف حسب ما ورد في عابدين (2001) فهي كما يلي:

1- وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة.

2- دراسة الوضع البشري والمادي للمدرسة وتقويمه.

3- تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية.

4- توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المدرسة.

5- وضع برنامج للعمل والتنفيذ.

6- التقويم والتغذية الراجعة.

7- القيام بالمكافآت/العقوبات بما يتناسب مع الإنجاز

ومن المتطلبات الأساسية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بحسب ما جاء في الرشدي (2014): التفويض،

المشاركة، تقييم الأداء، نظم الرقابة، نظم الحوافز.

وبحسب ما جاء في بلعور، 2018 فإن نجاح الإدارة بالأهداف في المؤسسات يحتاج إلى توفر مجموعة من العناصر، والعمل على التنسيق بينها ومنها:

1. لا بد من تهيئة الظروف الملائمة للإدارة بالأهداف.
 2. اعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب للتطوير التنظيمي، يقوم على منهج للتغيير من أجل بعث روح الفريق.
 3. لا بد من الاهتمام بالجانب الإنساني ومنه: القيم الشخصية، العلاقات غير الرسمية.
 4. ضرورة التركيز على النتائج باعتبارها المدلول الأساسي للإدارة بالأهداف.
- وقد أشار القرني (2016) إلى أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومنها:
- صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها أسلوب الإدارة بالأهداف مثل وجود نظام معلومات ونظام رقابة فعال.
 - المقاومة الشديدة التي يتعرض لها إدخال أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه.
 - صعوبة تحديد أهداف بعض الأفراد وبعض الوظائف بوضوح وبشكل كمي وصعوبة تحديد معايير دقيقة لقياسها وتقييم مدى إنجازها.

- يترتب على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف تعديل أهداف وغايات الأجهزة الإدارية، ولذلك فالإدارة التي يصعب عليها تحديد بعض الأهداف الرئيسية قد تركز على أهداف أخرى يمكن قياسها وقد يؤدي هذا إلى إغفال بعض الأهداف النوعية التي يصعب تحديدها بشكل كمي قابل للقياس.

2:2 الدراسات السابقة:

اهتم بعض الباحثين التربويين بدراسة أسلوب الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إدارة التعليم والمدارس ومن هذه الدراسات.

دراسة الشمراي (2023) وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية من المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين كانت متحققة بدرجة متوسطة وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد وضع خطة عملية بدرجة كبيرة ثم بعد التقويم يليه بعد تحديد الأهداف وكان أقل الأبعاد هو بعد المراجعة المستمرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بعد الإدارة والإشراف يليه بعد بيئة العمل وأن أقل هذه الأبعاد هو البعد المالي كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

بني سلامة والعمري (2018م) هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء في الأردن والبالغ عددهم للعام الدراسي 2017/2018 (1260) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية

منه تكونت من (600) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى في الزرقاء متوسطة، كما كان مستوى فاعلية حل المشكلات لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى متوسطاً، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى.

دراسة القرني، (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف البحث قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (34) فقرة تم توزيعها على أربعة مجالات هي (تحديد الأهداف، خطة عملية، المراجعة المستمرة، التقويم)، وبعد التحقق من ثباتها وصدقها، تم تطبيقها على عينة تكونت من (68) معلماً ومعلمة، وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة وجاء في المرتبة الأولى مجال التقويم وفي المرتبة الثانية مجال تحديد الأهداف وثالثاً جاء مجال خطة عملية وفي المرتبة الرابعة مجال المراجعة المستمرة كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة البحث على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيرات البحث. وقد تضمن البحث توصيات منها، ضرورة إشراك المعلمين والمعلمات في وضع الأهداف وإعداد الخطط والمراجعة المستمرة والتقييم حتى تكون مستويات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن عالية.

أما دراسة العبد (2014م) فقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" نظرية الإدارة بالأهداف، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (183) مديراً ومديرة و (2962) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (388) فرداً. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" نظرية الإدارة بالأهداف، جاءت بدرجة عالية، وظهر ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة حول توضيح المدير للمعلمين مهامهم ضمن أهداف الخطة وتأكيد على الفعاليات والإنجازات التي تدعم عملية التعلم وتوضيح الأهداف.

دراسة النوح (2011) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. تكون مجتمع الدراسة من قسمين هما: جميع مديري مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض عددهم (1134) مديراً وجميع معلمي تلك المدارس وعددهم (29406) معلماً وتم اختيار عينته من مجتمع الدراسة من مديري المدارس البالغ عددهم (1134) بنسبة 10% أي (113) مديراً وعينه من معلمي تلك المدارس البالغ عددهم (29406) بنسبة 1% أي (294) معلماً. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها: أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأن أعلى المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (وضع الخطة) وأن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (تحديد الأهداف).

وأجرت عقيلات (2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال للعام الدراسي 2001/2002م، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (209) مشرفين ومشرفات، واستخدمت هذه الدراسة استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على (4) محاور، وهي: تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، والمراجعة الدورية، وتقويم الإنجاز السنوي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في أداء الإشراف التربوي كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، وكانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة (11) سنة فأكثر.

دراسة لينديبرج (Lindberg, 2011) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة بالأهداف على الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي بالسويد، وذلك من خلال فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والعوامل المؤثرة على الأداء في تلك المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن الإدارة بالأهداف ليس لها تأثير واضح على أداء الطلاب، وأن تأثيرها على المعلمين ينخفض بمرور الوقت، وإن كانت قد أدت إلى ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي لدى المعلمين والمديرين، وقللت من الغموض في الأدواء الوظيفية، وأسهمت بشكل ملحوظ في وضوح دور المعلم ومسؤولياته، وأدت إلى زيادة درجة المراقبة الذاتية لديهم، إلا أنها في الوقت نفسه قد زادت من الأعباء الملقاة على عاتق المديرين.

دراسة (ALIFF, JOHN, 1994) قام جون أليف بدراسة عنوانها " آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في أسلوب الإدارة بالأهداف بالكلية المتوسطة بأكاديمية جورجيا للعلوم" هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في استخدام الإدارة بالأهداف، طبقت على عينة مكونة من (28) عضو من أعضاء هيئة التدريس و (10) إداريين من الكلية المتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب هيئة التدريس لم يتدربوا على وضع الأهداف كما يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأوصت الدراسة ببذل الجهد في تعليم وتدريب أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة بالأهداف.

3- الطريقة والإجراءات

1:3 منهج الدراسة: تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة بالإداريين والمعلمين لمدارس بيت ساحور الأهلية، ثم تحليل وتفسير هذه المعلومات للوصول إلى النتائج التي تصف واقع تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال التعرف على وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في بيت ساحور.

2:3 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية والبالغ عددهم (27) ومن جميع معلمي ومعلمات هذه المدارس والبالغ عددهم (137) معلمة.

3:3 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (59) معلماً ومعلمة و (13) من الإداريين تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، علماً بأن حجم العينة من المعلمين والمعلمات يمثل 43% من حجم المجتمع الأصلي المعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية في بيت ساحور خلال العام الدراسي 2023/2024 وبنسبة 48% من حجم المجتمع الأصلي من الإداريين.

خصائص أفراد العينة:

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	8	11.11
	أنثى	64	88.89
المؤهل العلمي	دبلوم	1	1.39
	بكالوريوس	48	66.67
	دراسات عليا	23	31.94
المسمى الوظيفي	معلم/ة	59	81.94
	مشرف/ة تربوي	5	6.94
	موظف/ة إداري	2	2.78
	مدير/ة مدرسة	6	8.33
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	17	23.61
	من (5-10) سنوات	15	20.83
	أكثر من 10 سنوات	40	55.56
	المجموع	72	100

4:3 أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها قامت الباحثة بتطوير استبانة مغلقة على مقياس ليكرت الخماسي كأداة بحث لجمع البيانات من عينة الدراسة، إداريين ومعلمي المدارس الأهلية في بيت ساحور. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل).

الجزء الثاني: اشتمل على (44) عبارة وتم توزيعها على أربعة مجالات وهي:

- المجال الأول: تحديد الأهداف وتضمن (12) فقرة.
 - المجال الثاني: وضع الخطة وتضمن (13) فقرة.
 - المجال الثالث: المراجعة الدورية وتضمن (10) فقرات.
 - المجال الرابع: تقويم الإنجاز وتضمن (9) فقرات.
- وتم اعتماد الإجابة على فقرات الجزء الثاني وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجزء الثالث: تضمن (8) فقرات عن الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتمت الإجابة عن هذا الجزء وفق التدرج الخماسي (صعوبة عالية جداً، صعوبة متوسطة، محايد، صعوبة بسيطة، لا يوجد صعوبة).

1:4:3 صدق الاستبانة : قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإعطاء الملاحظات والتعديلات اللازمة، وللتعرف على آرائهم في أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث مدى دقة عباراتها في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى دقة الصياغة اللغوية للعبارات التي تصف واقع تطبيق الإدارة بالأهداف العامة الموضوعية لها، وأبدى المحكمون المختصون ملاحظات على بعض العبارات بغرض إعادة صياغتها وتنظيمها حتى تكون أكثر وضوحاً ودقة، وتم الأخذ بها لإخراج الاستبانة بالصورة النهائية، حيث تم إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات بناءً على توجيهاتهم.

2:4:3 ثبات الاستبانة: ثم قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة من خلال احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وبلغ معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل، كما يتبين في الجدول الآتي:

المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تحديد الأهداف	12	0.922
وضع الخطة	13	0.939
المراجعة الدورية	10	0.939
تقويم الإنجاز	9	0.885
الإدارة	44	0.977
الصعوبات	8	0.842
المجموع	52	0.938

5:3 اجراءات الدراسة: اجراءات جمع البيانات من عينة الدراسة:

- تم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني (Google Form) يعبى عن طريق الانترنت.
- إرسال النموذج إلى أفراد عينة الدراسة بالاتفاق مع مدراء المدارس الأهلية في بيت ساحور في شهر تشرين الثاني خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2023 / 2024.

- ادخال البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

6:3 متغيرات الدراسة: تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله مستويان هما: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
- المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات وهي: معلم/ة، مشرف/ة تربوي، موظف/ة إداري، مدير/ة مدرسة.
- سنوات الخبرة في العمل وله ثلاثة مستويات وهي: أقل من 5 سنوات، من (5 – 10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغيرات التابعة:

-واقع الإدارة بالأهداف

-صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف

7:3 المعالجة الإحصائية: تضمن الدراسة المتغيرات الآتية: في ضوء طبيعة الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا.
- اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) لفحص فرضية اختلاف المتوسطات الحسابية تبعاً لاختلاف الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة في العمل.

4-نتائج الدراسة

1:4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو واقع الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر

المعلمين والإداريين؟

تم تحديد درجة متوسطات أفراد عين الدراسة بالاعتماد على المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور

واقع الإدارة بالأهداف، وتم ترتيب محاورها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للمحور، الجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور واقع الإدارة بالأهداف مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للمحور.

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المراجعة الدورية	4.21	0.56	موافق بشدة
2	وضع الخطة	4.21	0.47	موافق بشدة
3	تحديد الأهداف	4.19	0.51	موافق
4	تقويم الإنجاز	4.16	0.52	موافق
	الدرجة الكلية	4.16	0.46	موافق

يوضح الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور واقع الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من وجهة نظر المعلمين والإداريين، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية على مستوى وفاق على الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري مقداره (0.46). وجاء في مقدمة محاور واقع الإدارة بالأهداف: محور المراجعة الدورية ومحور وضع الخطة بمتوسط حسابي متساوي مقداره (4.21) وانحرافين معيارين (0.56) و(0.47) على التوالي، تلاه محور تحديد الأهداف بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.51)، في حين كان محور تقويم الانجاز بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.52).

2:4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس

الأهلية في مدينة بيت ساحور من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

تمّ تحديد درجة متوسطات أفراد عين الدراسة بالاعتماد على المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
لا يوجد صعوبة	من 1 إلى 1.79
صعوبة بسيطة	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
صعوبة متوسطة	من 3.40 إلى 4.19
صعوبة عالية جداً	من 4.20 إلى 5

تشير الدرجة الكلية إلى أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية يتخذون موقف "محايد" في مواجهة صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (2.70) مع انحراف معياري مقداره (0.78). قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتمّ ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للفقرة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الصعوبات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	محايد	1.07	2.94	صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
8	محايد	1.19	2.89	محدودية الدافعية للعمل لدى بعض الموظفين.
2	محايد	1.09	2.76	صعوبة تحديد الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل.
6	محايد	1.17	2.74	يقصر بعض العاملين في أداء واجباتهم المتفق عليها مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
4	محايد	1.24	2.60	عدم تعاون أصحاب العلاقة والاختصاص في تحقيق الأهداف
5	صعوبة بسيطة	0.99	2.58	يهتم المدير بتحديد المهام والصلاحيات أكثر من اهتمامه بتحديد الأهداف.
7	صعوبة بسيطة	1.05	2.57	يتم التركيز على أهداف تفصيلية صغيرة
3	صعوبة بسيطة	1.19	2.49	يتم وضع أهداف صعبة التحقيق.
1	محايد	1.07	2.94	صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
الدرجة الكلية لمحور الصعوبات				
	محايد	0.78	2.70	

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الصعوبات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، تبين أن الفقرة رقم (1) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية لمحور الصعوبات حيث تنص "صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه" حيث كان المتوسط الحسابي (2.94) والانحراف المعياري (1.07)، تليها الفقرة رقم (8) والتي تنص "محدودية الدافعية للعمل لدى بعض الموظفين" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.19). في حين كانت أقل المتوسطات الحسابية لمحور الصعوبات الفقرة رقم (3) والتي تنص "يتم وضع أهداف صعبة التحقيق"، حيث كان المتوسط الحسابي (2.49) والانحراف المعياري (1.19)، تليها الفقرة رقم (1) والتي تقول: "صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه" حيث كان المتوسط الحسابي (2.94) والانحراف المعياري (1.07).

4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة

ساحور لمدى قياس واقع الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

للإجابة عليه قامت الباحثة بصياغته على صورة فرضيات صفرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

1:3:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين

المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test)، ويوضح الجدول (7) ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاوإدارة الأهداف
0.368	0.906	70	0.50	4.34	8	ذكر	تحديد الأهداف
			0.51	4.17	64	أنثى	
0.500	0.679	70	0.55	4.32	8	ذكر	وضع الخطة
			0.46	4.20	64	أنثى	
0.795	-0.261	70	0.65	4.16	8	ذكر	المراجعة الدورية
			0.55	4.22	64	أنثى	
0.853	0.186	70	0.59	4.19	8	ذكر	تقويم الإنجاز
			0.51	4.16	64	أنثى	
0.706	0.378	70	0.49	4.22	8	ذكر	الكلي
			0.46	4.15	64	أنثى	

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع محاور إدارة الأهداف أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

2:3:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (8) ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
-	4.23	1	دبلوم
0.38	4.21	48	بكالوريوس
0.60	4.04	23	دراسات عليا
0.46	4.16	72	المجموع

يتبين من الجدول (8) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور إدارة الأهداف
0.91	0.10	0.03	2	0.05	بين المجموعات	تحديد الأهداف
		0.27	69	18.64	داخل المجموعات	
			71	18.69	المجموع	
0.57	0.57	0.13	2	0.26	بين المجموعات	وضع الخطة
		0.22	69	15.46	داخل المجموعات	
			71	15.72	المجموع	
0.04	3.27	0.95	2	1.90	بين المجموعات	المراجعة الدورية
		0.29	69	20.05	داخل المجموعات	
			71	21.95	المجموع	
0.23	1.50	0.40	2	0.80	بين المجموعات	تقويم الإنجاز
		0.27	69	18.29	داخل المجموعات	
			71	19.08	المجموع	
0.35	1.06	0.23	2	0.45	بين المجموعات	الكلي
		0.21	69	14.75	داخل المجموعات	
			71	15.20	المجموع	

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع محاور إدارة الأهداف أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما عدا محور المراجعة الدورية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقويم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن يتم رفض الفرضية الصفرية لمحور المراجعة الدورية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.04) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولمعرفة هذه الفروق لصالح من المعلمين وإداريين المدارس الأهلية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور المراجعة الدورية لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور المراجعة الدورية

لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
-	4.30	1	دبلوم
0.42	4.32	48	بكالوريوس
0.73	3.97	23	دراسات عليا
0.46	4.16	72	المجموع

يبين الجدول (10) أن الفروق كانت لصالح المعلمين والإداريين الحاملين لشهادة البكالوريوس.

3:3:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويوضح الجدول (11) ذلك:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف

لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.47	4.13	59	معلم/ة
0.45	4.27	5	مشرف/ة تربوي
0.24	3.76	2	موظف/ة إداري /ة
0.36	4.45	6	مدير/ة مدرسة
0.46	4.16	72	المجموع

يتبين من الجدول (11) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولاختبار فيما إذا

كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (12):

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاوير إدارة الأهداف
0.21	1.55	0.40	3	1.19	بين المجموعات	تحديد الأهداف
		0.26	68	17.50	داخل المجموعات	
			71	18.69	المجموع	
0.11	2.08	0.44	3	1.32	بين المجموعات	وضع الخطة
		0.21	68	14.40	داخل المجموعات	
			71	15.72	المجموع	
0.66	0.54	0.17	3	0.51	بين المجموعات	المراجعة الدورية
		0.32	68	21.44	داخل المجموعات	
			71	21.95	المجموع	
0.22	1.49	0.39	3	1.18	بين المجموعات	تقويم الإنجاز
		0.26	68	17.91	داخل المجموعات	
			71	19.08	المجموع	
0.23	1.47	0.31	3	0.92	بين المجموعات	الكلية
		0.21	68	14.28	داخل المجموعات	
			71	15.20	المجموع	

يتبين من الجدول (12) أن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع محاور إدارة الأهداف أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4:3:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (13)

ذلك: الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.37	4.36	17	أقل من 5 سنوات
0.37	4.24	15	من 5 – 10 سنوات
0.50	4.04	40	أكثر من 10 سنوات
0.46	4.16	72	المجموع

يتبين من الجدول (13) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (14):

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاوير إدارة الأهداف
0.03	3.52	0.87	2	1.73	بين المجموعات	تحديد الأهداف
		0.25	69	16.96	داخل المجموعات	
			71	18.69	المجموع	
0.05	3.16	0.66	2	1.32	بين المجموعات	وضع الخطة
		0.21	69	14.40	داخل المجموعات	
			71	15.72	المجموع	
0.08	2.67	0.79	2	1.58	بين المجموعات	المراجعة الدورية
		0.30	69	20.37	داخل المجموعات	
			71	21.95	المجموع	
0.05	3.03	0.77	2	1.54	بين المجموعات	تقويم الإنجاز
		0.25	69	17.54	داخل المجموعات	
			71	19.08	المجموع	
0.04	3.28	0.66	2	1.32	بين المجموعات	الكلية
		0.20	69	13.88	داخل المجموعات	
			71	15.20	المجموع	

يتبين من الجدول (14) أن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع محاور إدارة الأهداف أقل أو تساوي من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما عدا محور المراجعة الدورية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولكن يتم قبول الفرضية الصفرية لمحور المراجعة الدورية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة هذه الفروق لصالح من المعلمين وإداريين المدارس الأهلية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة

محاور إدارة الأهداف	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف	أقل من 5 سنوات	4.43	0.41
	من 5 - 10 سنوات	4.27	0.47
	أكثر من 10 سنوات	4.06	0.54
وضع الخطة	أقل من 5 سنوات	4.38	0.38
	من 5 - 10 سنوات	4.33	0.38
	أكثر من 10 سنوات	4.09	0.51
تقييم الإنجاز	أقل من 5 سنوات	4.39	0.46
	من 5 - 10 سنوات	4.24	0.47
	أكثر من 10 سنوات	4.09	0.62

يبين الجدول (15) أن الفروق كانت لصالح المعلمين والإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات لمحاور تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز.

4:4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة ساحور لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

للإجابة عليه قامت الباحثة بصياغته على صورة فرضيات صفرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

1:4:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب

الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test)، ويوضح الجدول (16) ذلك.

الجدول (16): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.57	-0.573	70	0.70	2.55	8	ذكر	الصعوبات
			0.79	2.71	64	أنثى	

يتبين من الجدول (16) أن مستوى الدلالة المحسوبة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس.

2:4:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (17) ذلك:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
-	2.13	1	دبلوم
0.83	2.70	48	بكالوريوس
0.69	2.72	23	دراسات عليا
0.78	2.70	72	المجموع

يتبين من الجدول (17) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولاختبار فيما اذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (18):

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.762	0.273	0.17	2	0.34	بين المجموعات	الصعوبات
		0.62	69	42.56	داخل المجموعات	
			71	42.90	المجموع	

يتبين من الجدول (18) أن مستوى الدلالة المحسوبة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3:4:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويوضح الجدول (19) ذلك:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.82	2.73	59	معلمة
0.71	2.53	5	مشرفة/تربوي
0.53	2.75	2	موظف/إداري /ة
0.42	2.50	6	مديرة/مدرسة
0.78	2.70	72	المجموع

يتبين من الجدول (19) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (20):

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.869	0.238	0.15	3	0.45	بين المجموعات	الصعوبات
		0.62	68	42.46	داخل المجموعات	
			71	42.90	المجموع	

يتبين من الجدول (20) أن مستوى الدلالة المحسوبة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4:4:4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: ونصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (21) ذلك:

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.74	2.13	17	أقل من 5 سنوات
0.64	2.51	15	من 5 – 10 سنوات
0.69	3.01	40	أكثر من 10 سنوات
0.78	2.70	72	المجموع

يتبين من الجدول (21) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح الجدول (22):

الجدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.000	10.49	5.00	2	10.00	بين المجموعات	الصعوبات
		0.48	69	32.90	داخل المجموعات	
			71	42.90	المجموع	

يتبين من الجدول (22) أن مستوى الدلالة المحسوبة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أصغر (0.000) من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين والإداريين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات كما يتبين في الجدول (21).

5- مناقشة النتائج والتوصيات

1:5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو واقع الإدارة بالأهداف في مدارس بيت ساحور الأهلية من

وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

تشير الدرجة الكلية إلى أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية على مستوى وفاق على الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري مقداره (0.46). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والإداريين على حد سواء يجدون أن الإدارة بالأهداف تقدم العديد من المزايا التي من خلالها يتم تحقيق أهداف مشتركة لجميع أعضاء المدرسة.

2:5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في

المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

تشير الدرجة الكلية إلى أن المعلمين والإداريين في مدارس بيت ساحور الأهلية يتخذون موقف "محايد" في مواجهة صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي (2.70) مع انحراف معياري مقداره (0.78). وتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المدراء لتذليل الصعوبات التي تعرقل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدرسة من خلال وضع أهداف قابلة للتحقق وتتلاءم مع الإمكانيات المتاحة في المدرسة وحفز الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل وتعزيز أدائهم باستمرار مما يزيد من عطائهم وتميز أدائهم

3:5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس

الأهلية في مدينة ساحور لمدى قياس واقع الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

بعد أن تم فحص الفرضيات المنبثقة عن هذا السؤال وفق متغيرات الدراسة تبين ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن أهداف التعليم والرسالة التربوية لا تعتمد على جنس الموظف/المعلم حيث يتم تطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية على الجميع ولا تمييز في العملية التعليمية أو الإشراف بحسب الجنس كما وأن التقييم للعمل يعتمد على المهنية ونتائج الأداء وليس على جنس الموظف/المعلم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاوَر تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقويم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور المراجعة الدورية لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية وكانت الفروق كانت لصالح المعلمين والإداريين الحاملين لشهادة البكالوريوس. وتعزو الباحثة ذلك بسبب وجود متابعة ومراجعة دورية مستمرة للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس كونهم الشريحة الأكبر في المدارس وخضوعهم لدورات وتدريبات مستمرة ومراجعة المدير لأدائهم باستمرار.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح ومحدودية المسميات الوظيفية في المدارس والمسؤوليات والمهام التربوية والإدارية الخاصة بكل مسمى وظيفي ووجود

خطة وبرنامج عمل محدد من التربية والإدارات المدرسية يجب الالتزام به ويتم تقييم طاقم العمل على أساسه. كما وأن هذه المسميات الوظيفية قد تم تحديدها من الأساس بصورة واضحة لتهدف الى تكامل العمل نحو تحقيق الأهداف المدرسية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاوّر تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة ساحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور المراجعة الدورية لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية وكانت الفروق لصالح المعلمين والإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات لمحاوّر تحديد الأهداف ووضع الخطة وتقييم الإنجاز. وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن المعلمين والإداريين الجدد يمتلكون الدافعية والحماس للعمل واثبات أدائهم بمهنية ويلتزمون بالتخطيط وتنفيذ الخطة ويخضعون للإشراف والتوجيه أكثر من زملائهم الذين يمتلكون الخبرة الأعلى.

4:5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف وجهات نظر المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية في مدينة ساحور لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة في العمل)؟

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى معلمين وإداريين المدارس الأهلية في مدينة بيت ساحور تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المسمى الوظيفي بينما كانت هناك فروق بالنسبة لمتغير الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين والإداريين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. وقد يعزى ذلك كونهم يمتلكون الخبرة والكفاءة لتطوير الأعمال ولكنهم يواجهون صعوبة من حيث عدم اعطائهم الفرصة الكافية للمشاركة الفاعلة في بناء الخطة المدرسية ومتابعة تطبيقها.

4:6 التوصيات:

- ضرورة إشراك المعلمين والمعلمات في تحديد الأهداف ووضع الخطة والمراجعة الدورية وتقييم الإنجاز حتى يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة توفير برامج تدريب إدارية للطواقم الإداري والتربوي في المدارس وبالخصوص في مجال بناء الخطط المدرسية ومتابعة تنفيذها وتقييم الأداء بصورة تشاركية بهدف تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- بناء خطط تشاركية بين وزارة التربية والتعليم وإدارات المدارس سعياً نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف داخل المجتمعات المدرسية.
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال الإدارة بالأهداف وأثرها على جودة المخرجات التربوية.
- توسيع مجتمع الدراسة ليشمل محافظات أخرى من الوطن.

المراجع:

المراجع العربية:

- الابراهيم، عدنان بدري. (2002). الإدارة التربوية – مدرسية – صافية. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بلعور، مصطفى. (2017). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة. مجلة البحوث والدراسات. العدد (24).
- بني سلامة، دعاء وصفي فضيل والعمري، أيمن أحمد إبراهيم. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- الجهضي، سليمان بن راشد. (2005). معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون والتربويون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحربي، موسى بن سليمان سعد. (2008). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة – عمادة الدراسات العليا.
- الرشيدي، محمد مبارك محمد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- شريف، شريف محمد والأكبي، عبد الرحمن بن محمد آل ركيان. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (10)، الجزء (3): 101-55.
- الشمراي، حامد بن محمد بن علي. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 3، العدد (3): 271-310.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، العبد، راجي محمد علي. (2014). درجة تطبيق مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان، الأردن: الدار الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلات، هند. (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد محمود العودة. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

القرني، عوض عبد الله. (2016). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد 8 العدد (1).

كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة.

الوكيل، منال محمد. (2018). أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد (4): 241-281.

المراجع الأجنبية:

ALIFF, JOHN. (1994). **Faculty and administrator opinions on management By objectives**, at Dakalb college, Georgia Academy of Science.

Lindberg, E. (2011). Effects of Management by Objectives: **Studies of Swedish Upper Secondary Schools and the Influence of Role Stress and Self-Efficacy on School Leaders**, Doctoral dissertation, Umea School of Business, Umea University