

درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها

أ.م.د. خالد بن أحمد معيوف الشمري

كلية التربية بعفيف/ جامعة شقراء/ المملكة العربية السعودية

Khalid Ahmad M AlShammari The degree of application school principals Management By Objectives and Means of Improvement Assistant Professor- College of Education in Afif- Shaqra University k.alshammari@su.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to finding the degree of application of the principals of the management by objectives in Hafar Al-Batin governorate schools in Saudi Arabia, and ways of improvement needed for the application, and the disclosure of whether there is a statistically significant due to the variables (sex, educational qualification, years of service).

To achieve the objectives of the study The questionnaire was developed Of the four divisions, which were respectively: study variables, (34) items distributed on five areas, an open question on the proposed ways to improve the range of activating the partnership between the school and the community.

The study population consisted of (467), director and director, has been taking a full community, retrieved (412) complete a questionnaire conditions.

The study found that:

- the degree of application management by objectives in the Hafar Al-Batin schools came Hafar Al-Batin significantly.
- There were no statistically significant differences for the variables of the study, except for the sex variable was in favor of females.

Of the most important recommendations of the study:

- ensuring the participation of all the principals in the development of education management plan.
- oblige the administrators of school management to active participation in the preparation of the school action plan.

Key words: management by objectives, ways of improvement.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن في المملكة العربية السعودية، وسبل التحسين اللازمة للتطبيق، والكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة من ثلاثة أقسام كانت على التوالي: متغيرات الدراسة، (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات، سؤال مفتوح عن السبل المقترحة لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف.

تكون مجتمع الدراسة من (467) مدير ومديرة، تم أخذ المجتمع كاملاً، تم استرجاع (412) استبانة كاملة الشروط. توصلت الدراسة إلى أن:

- درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن جاءت بدرجة كبيرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، ماعدا متغير الجنس جاء لصالح الإناث.
 - من أهم مقترحات تحسين التطبيق هو إقامة دورات تدريبية مختصة في تحديد الأهداف وتقويم الانجاز السنوي.
- من أهم توصيات الدراسة:

- الحرص على مشاركة جميع مديري المدارس في إعداد خطة إدارة التربية والتعليم.
 - إلزام مشرفي الإدارة المدرسية على المشاركة الفعلية في إعداد خطة عمل المدرسة.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، سبل التحسين.

مقدمة

من الطبيعي أن لكل عمل هدف يسعى للوصول إليه، وأي عمل ليس له هدف فانه بالتأكيد عملاً عبثياً لا فائدة منه، وللوصول إلى الهدف بشكل علمي ومنظم فإننا نحتاج إلى التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، أي أننا نحتاج إلى إدارة، فالإدارة الجيدة توصلنا لبلوغ أهدافنا بأقل تكلفة ووقت وجهد، ولا شك بأن ربط عناصر الإدارة بالهدف المراد تحقيقه يساعد على توحيد الجهود وتقليل التكلفة واختصار الوقت، ومن هنا جاءت فكرة أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) ويرمز له باختصار (MBO).

أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على النتائج والغايات المتوقعة من التعليم، من خلال تحقيق نوع من التكامل والترابط بين كل من المدخلات والعمليات والنتائج، سعياً للحصول على ناتج تعليمي فعال في نسق واحد متفاعل ومتكامل، وذلك لأن العمل بهذا الأسلوب الإداري بطرح جملة من الأسئلة مثل كيف نعمل؟، وماذا نعمل؟، وماذا نستخدم؟، وكيف نتحقق من نجاحنا أو فشلنا؟، وعلى الرئيس والمرؤوس في مجال التعليم التكاثف معاً للبحث عن إجابات شافية لهذه الأسئلة. (العمارة، 2002).

فأسلوب الإدارة بالأهداف بهذا يلعب دوراً فاعلاً لتحسين العملية التعليمية من خلال الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، وتطوير مهارات وقدرات واستعدادات العاملين، ورفع قدراتهم على المبادأة والابتكار، وعلى حل المشكلات، فهو بهذا يركز على العنصر البشري باعتباره أداة تحقيق أهداف الإدارة، وتحركه من خلال ربط مصالح الفرد بالمؤسسة، وتحديد الأهداف والتركيز على تحقيقها. (أحمد، 2011).

وذكرت دانترج وركس (Daughtreg & Ricks, 1989) فوائد عديدة للإدارة بالأهداف منها:

- تجعل الموظف يعرف تماماً ما هو المطلوب منه.
 - تساعد في التخطيط وذلك عن طريق قدرة المديرين على تحديد الأهداف كما ونوعاً وزمناً.
 - تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
 - تجعل المرؤوس أكثر إدراكاً لأهداف المنظمة.
 - تجعل عملية التقويم أكثر موضوعية.
- وقد أشار الطويل (1999) إلى ميزات لأسلوب الإدارة بالأهداف تتمثل في:
- إن نظام الإدارة بالأهداف كفيل برفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة وتعزز محاسبة الأفراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية والالتزام، كما أنه وسيلة لتفويض السلطات، بحيث يساعد على فهم المعلمين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليها السعي نحوها.
 - يساعد نظام الإدارة بالأهداف على الحرص على الوقاية قبل العلاج، إذ انه تتحدد المعالم لكل معلم بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل أو التلاعب فيه أو الادعاء بسوء فهم واجباته أو عد إدراكها.
 - أما من حيث السلبية لنظام الإدارة بالأهداف، فقد ذكرت العدوان (2006) منها:
 - عجز بعض المديرين في تحديد الأهداف لكل وظيفة وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وفي جعلها قابلة للقياس، ويمكن تذليل هذه الصعوبة بالتدريب والممارسة الفعلية وكذلك شعور بعض المديرين وبخاصة ضعاف الشخصية بفقدانهم بعض سلطاتهم وتناقص رقابتهن.

- مقاومة بعض المديرين للتغيير والمحافظة على هياكلها التقليدية وهو أمر لا ينسجم مع الأخذ بالإدارة بالأهداف التي تتطلب مرونة تنظيمية.
- وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف، هدفت دراسة النوح (2011) إلى معرفة مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام -بنين- في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية، بينما يرى المعلمون أنها تطبق بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المجالات أهمية وتطبيقاً هو مجال وضع الخطة، وأقل المجالات أهمية وتطبيقاً هو مجال تحديد الأهداف.
- بينما تعرفت دراسة (Wenceslaus, 2010) على الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف (MBO) لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا من وجهة نظر المعلمين، توصلت إلى أن المعلمين يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية.
- وركزت دراسة الرحيلي (2009) على معرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات من وجهة نظر الفئات بالعمل الإداري، وتوصلت إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة عالية.
- وقام صادق (2009) بدراسة هدفت إلى الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، توصلت إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة من وجهة نظر أفراد العينة.
- كما قام الأسطل (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، توصلت إلى أن درجة التطبيق كانت متوسطة بشكل عام.
- وأجرت العدوان (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، وتوصلت إلى أن تصورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة مرتفعة.
- وفيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف، قام الجهضمي (2005) بدراسة في مدارس المنطقة الشرقية في سلطنة عمان، لمعرفة تلك المعوقات، أظهرت نتائجها أن هناك معوقات لكل مجال من المجالات الأربعة (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقييم الإنجاز السنوي) لتطبيق الإدارة بالأهداف.
- ولمعرفة دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، أجرى شريف (2003) دراسة توصلت إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين.
- أما البابطين (2003) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تصميم برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، أوصت الدراسة بأن تتبنى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق البرنامج الذي اقترحه الباحث، وتهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.
- ووضعت دراسة الرشودي (2002) تصوراً مقترحاً لعناصر العملية الإدارية بكليات التربية للبنات في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف، توصلت أن محاور الإدارة بالأهداف لاهتمام إدارة الكلية بالوضع الراهن بعدم الموافقة، وعن محاور الإدارة بالأهداف لاهتمام إدارة الكلية عن ما ينبغي أن يكون بالموافقة.

وأجرت عقيلات (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن، توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة.

كما أجرى (Perlman, 2000) دراسة هدفت إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة رزفلت، توصلت إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء.

أما دراسة (Shetty & Carlisle, 2000) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية، والتعرف إلى التغيرات الايجابية الناتجة عن تطبيقها، توصلت الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية والتي لها الأثر المباشر في تحسين العملية الإدارية فيها.

مشكلة الدراسة:

إن من أهم عوامل نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها هو كفاءة أداء الإدارة التربوية، وأساليبها المستخدمة لتحقيق الأهداف، ومما لا شك فيه أن نموذج الإدارة بالأهداف من النماذج الهامة في الإدارة التربوية، وتكمن أهميته في تركيزه على الهدف والوصول إليه بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين بأقل تكلفة وجهد ووقت، موضح فيه لكل فرد من أفراد المنظمة مجال عمله بدقة، والأهداف المراد تحقيقها، وطرق التقييم والتقويم، وكون نموذج الإدارة بالأهداف يضمن تركيز وتكثيف الجهود نحو الهدف المراد تحقيقه وعدم الانحراف عن الهدف المرسوم، لذا تأتي هذه الدراسة بقصد الكشف عن مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن وسبل تحسين هذا التطبيق.

أسئلة الدراسة:

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تحدد في الأسئلة الآتية:

- 1) ما درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن من وجهة نظر مدراء المدارس فيها.
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3) ما سبل التحسين اللازمة لتطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن من وجهة نظر مدراء المدارس فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1) معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن.
- 2) ما هي سبل تحسين تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن.
- 3) الكشف عن دلالة الفروق في متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف.

أهمية الدراسة:

تكتسب وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبت فاعليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات التي طبق فيها في القطاع الخاص كالبنوك، والشركات، وفي القطاع التعليمي في بعض دول العالم، ونظراً لأهمية هذا الأسلوب وحدائته مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم مؤسسات الوطن العربي رغم ما تواجهه من تحديات وتشقت الجهود في مجال التعليم عن الأهداف المرغوب تحقيقها وتجويدها، فقد تسهم هذه الدراسة في معرفة درجة تطبيق هذا الأسلوب، وسبل التحسين والتجويد من وجهة نظر مختصين، وبعض المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وتثري

الأدب التربوي والإداري، وتكون أحد أهم المراجع في مجالي التربية والإدارة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف، وتفيد مسؤولي التربية والتعليم، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس في المملكة العربية السعودية عامة، وفي محافظة حفرالباطن خاصة، وتوحد الجهود المبذولة وتركزها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة في العملية التعليمية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: سعت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وسبل التحسن.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس محافظة حفرالباطن.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1434/1435 هـ - 2013/2014 م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس محافظة حفرالباطن في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة للمصطلحات التالية:

الإدارة بالأهداف: نظام إداري يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية، في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في زمن محدد، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المؤسسة (المدرسة). (العمارة، 2002).

الموظفين: جميع الأفراد العاملين في المدرسة من معلمين وكتاب ومستخدمين، أمين مكتبة ومصادر التعلم والمرشد الطلابي ووكيل المدرسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وسبل تحسينها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة

الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة حفرالباطن في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (467) مديراً ومديرة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم، حيث تم اخذ المجتمع كاملاً وتم توزيع أداة الدراسة عليهم، فتم استرجاع (412) استبانة كاملة الشروط ما تمثل نسبة (88.22%) من المجتمع الأصلي موزعين حسب متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	197	412	47.8
	أنثى	215		52.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	383	412	93
	دراسات عليا	29		7
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	89	412	21.6
	أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	90		21.8
	10 وأكثر	233		56.6

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس درجة تطبيق الإدارة بالأهداف، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وتمثل رقمياً الدرجات 5، 4، 3، 2، 1، على الترتيب، ولتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (1.00 - 1.80) درجة تطبيق قليلة جداً، (أكثر من 1.80 - 2.60) درجة تطبيق قليلة، (أكثر من 2.60 - 3.40) درجة تطبيق متوسطة، (أكثر من 3.40 - 4.20) درجة تطبيق كبيرة، (أكثر من 4.20 - 5.00) درجة تطبيق كبيرة جداً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، القسم الثاني كان عبارة عن 34 فقرة موزعة على أربع مجالات (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن السبل المقترحة لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري Face Validity، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على أحد عشر محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك في الأردن، وجامعة شقراء، وجامعة حائل في المملكة العربية السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (34) فقرة موزعة على أربع محاور.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمحاور الأربعة، وللاداة ككل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والجدول (2) يبين قيم معامل الثبات لكل محور على حدة وللاداة ككل.

جدول (2)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	تحديد الأهداف	0.91
2	وضع خطة عملية	0.95
3	المراجعة الدورية	0.89
4	تقويم الإنجاز السنوي	0.91
	الأداة الكلية	0.97

جاعت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة كمؤشرات كافية لاعتمادها، حيث تراوحت بين (0.89-0.95)، في حين بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.97)، وهذه القيمة تعكس درجة ثبات عالية.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول سبل التحسين اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتوفرة من أداة الدراسة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق الإدارة بالأهداف للإجابة على أسئلة الدراسة. أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرباطن من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات ككل، ولكل فقرة مع مجالها، كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	وضع خطة عملية	4.04	0.84	كبيرة
2	3	المراجعة الدورية	3.99	0.81	كبيرة
3	1	تحديد الأهداف	3.92	0.88	كبيرة
4	4	تقويم الإنجاز السنوي	3.71	0.90	كبيرة
		المجالات ككل	3.91	0.64	كبيرة

يبين الجدول (3) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداة ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث احتل المجال الثاني "وضع خطة عملية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.84)، وجاء المجال الثالث "المراجعة الدورية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.81)، وجاء المجال الأول "تحديد الأهداف" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاء المجال الرابع "تقويم الإنجاز السنوي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.9)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن (3.91) بانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل درجة تطبيق كبيرة.

يمكن إيعاز هذه النتائج إلى إدراك مديري المدارس في محافظة حفرباطن لأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم ودورها في توفير جو من المشاركة الفاعلة والهادفة، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم لمهامهم، ويؤيد ذلك أن 56.6% من مديري المدارس في محافظة حفرباطن قد كانت سنوات خدمتهم 10 سنوات وأكثر، مما أكسبهم إدراك لأهمية الأساليب الإدارية الحديثة، وأهمية مجال "وضع خطة عملية" لكل عمل ولاسيما إدارة المدارس.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرحيلي (2009) والتي أكدت على أ، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية، ومع نتائج دراسة عقيلات (2002) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة، ومع نتائج دراسة العدوان (2006) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة، ومع رأي القسم الأول من عينة دراسة النوح (2011) "مديري المدارس" التي رأت أن ممارسة الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع رأي القسم الثاني من العينة "المعلمين" التي رأت أن ممارسة الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة صادق (2009) والتي توصلت إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة.

وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: تحديد الأهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	يتم شرح فلسفة التربية والتعليم لجميع الموظفين.	4.17	0.83	كبيرة
2	6	توزع الأدوار بشكل محدد لتحقيق الأهداف.	4.14	0.80	كبيرة
3	2	يشارك جميع الموظفين في وضع أهداف المدرسة.	4.13	0.83	كبيرة
4	5	تحدد الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	4.01	0.83	كبيرة
5	3	يوجد في المدرسة قاعدة بيانات تساعد في تحديد الأهداف.	3.82	0.87	كبيرة
6	7	تعتمد جميع الأهداف المتفق عليها مع الموظفين في خطط المدرسة.	3.73	0.98	كبيرة
7	4	تصاغ الأهداف بطريقة قابلة للقياس.	3.47	1.01	كبيرة
المجال ككل					
			3.92	0.71	كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (4.17) و (3.47) أي ما يقابل درجة تطبيق كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يتم شرح فلسفة التربية والتعليم لجميع الموظفين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى أنه لا يمكن تطبيق الإدارة بالأهداف دون فهم فلسفة التربية والتعليم، فعلى أساسها يتم تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، وتتم المراجعة الدورية، ثم تقويم الإنجاز السنوي، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي كان نصها " توزع الأدوار بشكل محدد لتحقيق الأهداف " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، مما يوضح أهمية توزيع الأدوار بشكل محدد لتحقيق الأهداف، وعدم التداخل فيما بينها، لتحديد المسؤوليات، وضمان عدم ازدواج أو تشتت الجهود لتحقيق الأهداف، بينما احتلت الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تصاغ الأهداف بطريقة قابلة للقياس " مع أهميتها المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، وقد يعزى ذلك لقلّة خبرة بعض المعلمين والموظفين الجدد المشاركين في صياغة أهداف المدرسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.92) وانحراف معياري (0.71)، وهو يقابل التقدير لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن لمجال تحديد الأهداف بدرجة كبيرة، فهي أولى خطوات تنفيذ فلسفة التربية والتعليم ثم نلّيتها باقي الخطوات.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة النوح (2011) التي حصل بها هذا المجال على درجة متوسطة من عينة الدراسة

المنقسمة إلى مديريين ومعلمين معاً.

المجال الثاني: وضع خطة عملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت

كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال وضع خطة عملية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	10	تحدد الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة المدرسية.	4.26	0.76	كبيرة جداً
2	11	تحدد في الخطة المدرسية الموارد (المادية والبشرية) المطلوبة للتنفيذ.	4.22	0.77	كبيرة جداً
3	8	تتشارك الإدارة المدرسية مع الموظفين في وضع خطة المدرسة.	4.21	0.84	كبيرة جداً
4	9	الخطة المدرسية شاملة لجميع مجالات المدرسة.	4.20	0.83	كبيرة جداً
5	12	يطلع الموظف على الجوانب التي تخص عمله من الخطة المدرسية.	4.18	0.81	كبيرة
6	17	تضع الإدارة المدرسية خططاً للالتزامات والطوارئ.	4.10	0.81	كبيرة
7	18	الخطة المدرسية تلبى الحاجات الفعلية للمدرسة.	3.97	0.89	كبيرة
8	13	تحفر الإدارة المدرسية الموظفين للمبادرة بمقترحات تطويرية.	3.96	0.85	كبيرة
9	15	تتوافق خطة المدرسة مع خطة إدارة التربية والتعليم بالمحافظة.	3.87	0.83	كبيرة
10	14	يشارك مشرف الإدارة المدرسية في إعداد الخطة المدرسية.	3.80	0.88	كبيرة
11	16	يضع الموظف خطة عمل خاصة به لتنفيذ ما يخصه من خطة المدرسة.	3.62	0.96	كبيرة
		المجال ككل	4.04	0.64	كبيرة

يبين الجدول (5) أن الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تحدد الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة المدرسية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.76)، ودرجة تطبيق (كبيرة جداً)، وهذا يبين أهمية تحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة المدرسية، لضمان سير العمل وفق الزمن المحدد لكل جزء من أجزاء الخطة، وضمان الوصول إلى التنفيذ الكامل للخطة وفق زمنها المحدد، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي كان نصها "تحدد في الخطة المدرسية الموارد (المادية والبشرية) المطلوبة للتنفيذ" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.77)، ودرجة تطبيق (كبيرة جداً)، ذلك لأن حصر الموارد المادية والبشرية أحد أساسيات التخطيط، وهذا ما يؤيد حصول هذه الفقرة على هذه النتيجة، بينما احتلت الفقرة رقم (16) والتي نصت على "يضع الموظف خطة عمل خاصة به لتنفيذ ما يخصه من خطة المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.96)، ودرجة تطبيق (كبيرة)، قد يعزى السبب في ذلك لانشغال المعلمين في المهام الأساسية في التعليم الصفي، وعدم احتواء خططهم الخاصة على ما يخصهم من خطة المدرسة، وقلة خبرة بعض الموظفين في عملية التخطيط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.04)، وانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل تقدير درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في محافظة حفرالباطن لمجال وضع خطة عملية بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس إدراك مديري المدارس في محافظة حفرالباطن لأهمية التخطيط، وكونه أساس العمل الإداري.

جاءت نتيجة هذه الدراسة في مجال وضع خطة عملية متوافقة مع نتيجة دراسة الجهضمي (2005) والتي جاءت بدرجة عالية لنفس المجال، ومنسجمة مع دراسة عقيلات (2002) لمجال وضع خطة عملية، والتي كانت بدرجة كبيرة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة الأسطل (2008) لمجال وضع خطة عملية، حيث كانت بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المراجعة الدورية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المراجعة الدورية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	19	تراجع الإدارة المدرسية الخطط المدرسية بشكل دوري وفق جدول زمني محدد.	4.17	0.80	كبيرة
2	21	يشترك الموظفون في مراجعة الخطة المدرسية المتعلقة بأدوارهم.	4.11	0.76	كبيرة
3	22	تقوم الإدارة المدرسية بالاجتماع مع الموظفين لمناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء.	4.02	0.84	كبيرة
4	25	تستخدم إدارة المدرسة أساليب متنوعة للمراجعة الدورية.	4.01	0.79	كبيرة
5	26	تتابع إدارة التربية والتعليم مراحل تنفيذ الخطة المدرسية بشكل دوري.	4.00	0.78	كبيرة
6	20	تدون ملاحظات التنفيذ لعناصر الخطة المدرسية مباشرة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة.	3.97	0.81	كبيرة
7	23	تستعين الإدارة المدرسية بمشرف الإدارة المدرسية عند مواجهة عقبات يصعب حلها.	3.96	0.80	كبيرة
8	24	تكرم الإدارة المدرسية الموظفين المتميزين في تنفيذ الخطة المدرسية.	3.72	0.87	كبيرة
		المجال ككل	3.99	0.68	كبيرة

يبين الجدول (6) أن الفقرة رقم (19) والتي نصت على "تراجع الإدارة المدرسية الخطط المدرسية بشكل دوري وفق جدول زمني محدد" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، هذا يعكس جدية مديري المدارس في محافظة حفرالباطن في استجاباتهم لفقرات الأداة، حيث توافق احتلال هذه الفقرة للمرتبة الأولى مع الفقرة الأولى للمجال السابق، مما يعكس إدراك مديري المدارس لأهمية الزمن في الخطة، ومراجعة الأهداف والخطط المدرسية بشكل دوري محدد، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي كان نصها "يشترك الموظفون في مراجعة الخطة المدرسية المتعلقة بأدوارهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، قد يعزى ذلك لطبيعة عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والموظفين، الذي يتطلب مداولة إشرافية، ومراجعة لما تم إنجازه من المهام الموكلة إليهم، والأدوار المناطة بهم، بينما احتلت الفقرة رقم (24) والتي نصت على "تكرم الإدارة المدرسية الموظفين المتميزين في تنفيذ الخطة المدرسية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، وقد يعزى ذلك لرغبة مديري المدارس في منحهم صلاحيات أكبر، لتحفيز وتعزيز الأداء، وتكريم الموظفين المتميزين مادياً ومعنوياً، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.99)، وانحراف معياري (0.68)، وهو يقابل تقدير تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن لمجال المراجعة الدورية بدرجة كبيرة.

جاءت نتيجة مجال المراجعة الدورية في هذه الدراسة متوافقة مع دراسة الأسطل (2008) في نفس المجال، حيث كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الجهضي (2005) لمجال المراجعة الدورية، والتي كانت بدرجة عالية.

المجال الرابع: تقويم الإنجاز السنوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال تقويم الإنجاز السنوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	27	يتعاون مدير المدرسة مع الموظفين في تقييم الإنجاز السنوي.	4.03	0.79	كبيرة
2	29	يقيس مدير المدرسة مستوى أداء الموظفين للواجبات التي أوكلت إليهم.	3.76	0.87	كبيرة
3	34	يتضمن التقرير النهائي للمدرسة الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة.	3.69	0.92	كبيرة
4	28	يتشارك مدير المدرسة والموظفين في معرفة أسباب عدم تنفيذ بعض الأهداف بخطة المدرسة لتتلاقحها في العام القادم.	3.68	0.87	كبيرة
5	30	يشارك مدير المدرسة الموظفين في طرق التقييم المناسبة للأهداف.	3.67	0.90	كبيرة
6	31	توجد لجنة لكل نشاط بالمدرسة مهمتها كتابة تقارير مفصلة عن سير العمل خلال العام الدراسي.	3.66	0.91	كبيرة
7	32	يتباحث مدير المدرسة مع الموظفين لجوانب التطوير المحتملة في المدرسة.	3.65	0.97	كبيرة
8	33	تقدم إدارة المدرسة في نهاية العام الدراسي تقريراً شاملاً لإدارة التربية والتعليم موضح فيه الإنجازات التي حققت.	3.50	0.98	كبيرة
		المجال ككل	3.70	0.71	كبيرة

يبين الجدول (7) أن الفقرة رقم (27) والتي نصت على "يتعاون مدير المدرسة مع الموظفين في تقييم الإنجاز السنوي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، قد يعزى السبب لإيمان مديري المدارس والموظفين بأهمية التعاون والتشارك في تحديد الأهداف، ووضع الخطة العملية، والمراجعة الدورية، ويستمر هذا التعاون لمرحلة تقويم الإنجاز السنوي، وكانت الفقرة رقم (29) والتي كان نصها "يقيس مدير المدرسة مستوى أداء الموظفين للواجبات التي أوكلت إليهم" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، قد يعود ذلك لطبيعة عمل مدير المدارس في تقييم عمل الموظفين، وقياس مستوى أداء الموظفين للمهام والواجبات التي أوكلت إليهم، بينما احتلت الفقرة رقم (33) والتي نصت على "تقدم إدارة المدرسة في نهاية العام الدراسي تقريراً شاملاً لإدارة التربية والتعليم موضح فيه الإنجازات التي حققت" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، قد يعزى ذلك لنظام إجازات شاغلي الوظائف التعليمية، حيث يتمتع مدير المدرسة بإجازته السنوية بعد انتهاء أعمال الفصل الدراسي الثاني مباشرة، ويأخذ المعلمين والمشرفين التربويين إجازاتهم بعد فترة قصيرة جداً من انتهاء أعمال الفصل الدراسي الثاني، حيث يصعب ذلك عملية إعداد التقرير الشامل، أو عدم جدوى إعداده دون مراجعة له من قبل جهاز الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.70)، وانحراف معياري (0.71)، وهو يقابل تقدير تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن لمجال تقويم الإنجاز السنوي بدرجة كبيرة، بما يعكس الإيمان بأهمية تقويم الإنجاز السنوي لدى مديري المدارس في محافظة حفرالباطن.

كانت نتيجة مجال تقييم الإنجاز السنوي في هذه الدراسة متوافقة مع نتيجة دراسة عقيلات (2002) لمجال تقييم

الإنجاز السنوي، ودراسة الجهضمي (2005) لمجال التقييم الإنجاز السنوي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن من وجهة نظر مديري المدارس فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟".
 للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	الجنس	القيمة (ت)	المجال
26.18	6.09	197	ذكر	5.34*	تحديد الأهداف.
28.57	5.92	215	أنثى		
42.49	9.54	197	ذكر	5.22*	وضع خطة عملية.
46.10	8.60	215	أنثى		
30.73	6.50	197	ذكر	5.05*	المراجعة الدورية.
33.11	6.16	215	أنثى		
28.58	6.98	197	ذكر	3.87*	تقويم الإنجاز السنوي.
30.67	7.26	215	أنثى		
127.98	29.11	197	ذكر	5.46*	المجموع الكلي
138.46	27.95	215	أنثى		

*دالة إحصائية حيث قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (410) ومستوى دلالة $(0.05)=1.97$

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم (ت) المحسوبة لجميع المجالات أكبر من القيمة الجدولية (1.97)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في جميع المجالات، وكانت هذه الفروق في جميع المجالات لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك لدقة عمل الإناث، واهتمامهم بالتفاصيل الدقيقة، وتأثر قطاع تعليم البنات الايجابي بوجود كلية تربية للبنات في محافظة حفرالباطن، وما تقدمه من خدمة مجتمع ودورات تدريبية وتوصيات بحثية ونصائح إدارية من خلال عملية الإشراف على مدارس التربية الميدانية، في ظل عدم وجود أقسام رجالية في كلية التربية في محافظة حفرالباطن.

اختلفت نتائج هذه الدراسة لتقديرات المستجيبين حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس، والتي كانت لصالح الإناث، مع نتائج دراسة العدوان (2006) والتي كانت لصالح المديرين.

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس)، دراسات عليا).

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	المؤهل	العدد	المجال
27.62	6.01	3.01*	بكالوريوس	383	تحديد الأهداف.
24.93	6.91		دراسات عليا	29	
44.49	9.01	1.19	بكالوريوس	383	وضع خطة عملية.
42.83	11.82		دراسات عليا	29	
32.04	6.38	1.11	بكالوريوس	383	المراجعة الدورية.
31.00	7.31		دراسات عليا	29	
29.80	7.00	1.26	بكالوريوس	383	تقويم الإنجاز السنوي.
27.93	9.51		دراسات عليا	29	
133.96	28.40	1.88	بكالوريوس	383	المجموع الكلي
126.69	35.55		دراسات عليا	29	

*دالة إحصائية حيث قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (410) ومستوى دلالة $(0.05)=1.97$

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم (ت) المحسوبة لجميع المجالات أصغر من القيمة الجدولية (1.97)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في جميع المجالات، ما عدى المجال الأول تحديد الأهداف فقد أتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) وكانت هذه الفروق لصالح المؤهل العملي بكالوريوس، وقد يعزى ذلك لطبيعة التأهيل في مرحلة البكالوريوس التربوي، وحرص مقررات إعداد الدروس على تحديد الأهداف وصياغتها بطريقة سلوكية قابلة للقياس والتقييم.

جاءت نتائج هذه الدراسة لتقديرات المستجيبين حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، متوافقة مع نتائج دراسة العدوان (2006) لنفس المتغير، ونتائج دراسة عقيلات (2002) لمتغير المؤهل العملي. للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفربالطن تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA)، كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة (ف)	المجال
0.003	2	0.005	بين المجموعات	0.006	تحديد الأهداف.
0.451	409	184.341	داخل المجموعات		
	411	184.346	المجموع		
0.097	2	0.194	بين المجموعات	0.223	وضع خطة عملية.
0.436	409	178.289	داخل المجموعات		

		411	178.483	المجموع	
0.018	0.007	2	0.013	بين المجموعات	المراجعة الدورية.
	0.379	409	154.825	داخل المجموعات	
		411	154.838	المجموع	
0.061	0.030	2	0.060	بين المجموعات	تقويم الإنجاز السنوي.
	0.489	409	200.046	داخل المجموعات	
		411	200.106	المجموع	
0.026	0.009	2	0.018	بين المجموعات	المجموع الكلي
	0.351	409	143.753	داخل المجموعات	
		411	143.771	المجموع	

*دالة إحصائية حيث قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2،409) ومستوى دلالة (0.05)=3.02

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم (ف) المحسوبة لجميع المجالات أصغر من القيمة الجدولية (3.02)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في جميع المجالات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى السبب لطبيعة الحياة العملية والاجتماعية في محافظة حفرالباطن، وكثرة اللقاءات والمناقشات وتبادل الخبرات في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية (الاجتماعية) حول قضايا التعليم، واستفادة الجميع باختلاف سنوات خدمتهم من بعض وتقارب الآراء. اختلفت نتائج هذه الدراسة لتقديرات المستجيبين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخدمة مع دراسة عقيلات (2002)، والتي كانت تشير إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لصالح 11 سنة فأكثر. ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: نص السؤال الثالث على: "ما السبل اللازمة لتحسين درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟".

تم جمع المقترحات حول السبل اللازمة لتحسين درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفرالباطن، وكانت أهم السبل المقترحة كما في الجدول رقم (11).

جدول (11)

التكرارات والنسب المئوية المقترحات حول السبل اللازمة لتحسين درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس حفرالباطن مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	إقامة دورات تدريبية مختصة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجاز لمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين وباقي الموظفين.	192	46.6%
2	إشراك مديري المدارس في تحديد الحاجات التدريبية لأنفسهم ومرؤوسيه.	187	45.4%
3	الربط الفعلي بين الأداء الوظيفي وما تحققه المدرسة والموظفين من إنجاز سنوي.	164	39.8%
4	تحفيز مديري المدارس والموظفين المتميزين في تنفيذ الأهداف.	158	38.3%
5	إلزام كل موظف بالمدرسة بوضع خطة خاصة به تتضمن ما يخصه من خطة المدرسة.	119	28.9%
6	إلزام مشرفي الإدارة المدرسية بالمشاركة الفعلية في إعداد خطة المدرسة.	97	23.5%
7	منح مديري المدارس بعض الصلاحيات التي تساعدهم في تحفيز الموظفين المتميزين في تنفيذ خطة المدرسة.	81	19.7%
8	إشراك مديري المدارس في وضع خطة إدارة التربية والتعليم، والإطلاع عليها لمعرفة ما يخص مدارسهم منها.	68	16.5%

يتضح من الجدول (11) أن مقترح (إقامة دورات تدريبية مختصة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجاز لمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين وباقي الموظفين) جاء بالمرتبة الأولى، حيث حصل على عدد تكرارات (192)، ونسبة مئوية (46.6%)، وقد يعزى ذلك لإيمان مديري المدارس في محافظة حفرالباطن بأهمية التدريب، وأثره الفاعل على الميدان التربوي، وجاء مقترح (إشراك مديري المدارس في تحديد الحاجات التدريبية لأنفسهم ومرؤوسهم) بالمرتبة الثانية، بحصوله على عدد تكرارات (187)، ونسبة مئوية (45.4%)، وكان أيضاً يتعلق في مجال التدريب، وقد يعزى حصوله على هذا الترتيب من الأهمية هو شعور مديري المدارس بأنهم أكثر من غيرهم دراية بحاجاتهم وحاجات معلمهم التدريبية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

- الحرص على مشاركة جميع مديري المدارس في إعداد خطة إدارة التربية والتعليم، وإطلاعهم على مسودة الخطة لنقدها قبل اعتمادها ولمعرفة ما يخص مدارسهم منها.
- إلزام مشرفي الإدارة المدرسية على المشاركة الفعلية في إعداد خطة عمل المدرسة والتأكد من سلامة إعدادها وطرق تنفيذها ومساعدة مدير المدرسة على تنفيذها وتقييم أدائه الوظيفي من خلالها.
- إقامة الدورات التدريبية في مجال تحديد الأهداف وصياغتها، وتقويم الإنجاز السنوي، وقياس الأثر التربوي للوصول إلى مزيد من النتائج المرجوة ومواكبة كل جديد في تلك المجالات.
- زيادة الاهتمام من قبل القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة في عملية تحسين وتطوير مجال تحديد الأهداف ومجال تقويم الإنجاز السنوي، للوصول إلى نتائج أفضل في تطبيق الإدارة بالأهداف.
- الاستفادة من قطاع تعليم البنات في تطبيق الإدارة بالأهداف والعوامل المؤثرة فيه في تعليم محافظة حفرالباطن بصفة خاصة، وزيادة التعاون بين إدارات التربية والتعليم وكليات التربية بصفة عامة.
- إلزام المدارس بتقديم تقرير سنوي شامل لإدارة التربية والتعليم موضح فيه الإنجازات التي حققت والأهداف التي لم تحقق ومناقشة الأسباب والمعوقات والعمل على تلافيتها مستقبلاً.
- إيجاد حوافز مادية والمعنوية وطرق تحفيز جديدة للمعلمين والموظفين ومدراء المدارس، لتكون دافعاً لمزيد من التحسين في تطبيق الإدارة بالأهداف.

المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية وقياس درجة التطبيق وسبل التحسين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

المراجع

1. الإبراهيم، عدنان (2011). الإدارة التربوية - مدرسية - صافية. دار اليازوري، عمان.
2. أبوالوفاء، جمال و عبدالعظيم، سلامة (2000). اتجاهات في الإدارة المدرسية. دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
3. أحمد، أحمد (2011). الاتجاهات المعاصرة في تطوير التنظيمي بالمدارس. دار الفكر العربي، القاهرة.
4. الأسطل، طارق (2008). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. الباطين، عبدالرحمن (2003). برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
6. توفيق، عبدالرحمن (2008). الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

7. الجهضي، سليمان (2005). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
8. حسين، سلامة (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر، عمان.
9. الخطيب، رباح و الخطيب، أحمد (2000). الإدارة والإشراف التربوي. دار الأمل، اربد، الأردن.
10. الخواج، عبدالفتاح (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. دار الثقافة، عمان.
11. دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
12. راغب، راغب (2011). الإدارة التربوية في القطاع المدرسي. دار البداية، عمان.
13. ربيع، هادي و الغول، إسماعيل (2007). التخطيط التربوي. عالم الثقافة، عمان.
14. الرحيلي، سمية (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
15. الرشودي، بدرية (2002). الإدارة بالأهداف: مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، كليات البنات، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. الرواحي، ميمونة (2002). الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
17. شريف، عابدين (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. المجلة التربوية، المجلد (17)، العدد (66)، ص (185 - 220).
18. صادق، عبدالقادر (2009). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة كولومبس، أمريكا.
19. الطراونة، هاني (2011). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. دار أسامة، عمان.
20. عابدين، محمد (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق، عمان.
21. عايش، أحمد (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة، عمان.
22. العجمي، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة، عمان.
23. العدوان، فؤاد (2006). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
24. عطوي، جودت (2010). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة، عمان.
25. عقيلات، هند (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
26. العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر، عمان.
27. الغويرين، عصام (2010). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تحقيقه. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (24)، العدد (4)، ص (1101 - 1128).
28. القيسي، عبير (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظة غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
29. مساد، عمر (2005). الإدارة التعليمية. دار صفاء، عمان.

30. مصطفى، صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
31. النوح، عبدالعزيز (2011). واقع وأهمية تطبيق مدير المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (37)، ص (1 – 350).
32. Catano, N. & Strong, J. (2007) "What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards". **International Journal of leadership in education**, Vol. 10, No, 4, 379–399.
33. Danghtreg, A. & Ricks, B. (1989). Contemporary Supervision Managing People and Technology. **New York McGraw– Hill International Edition**. Pp 76–82
34. Perlman, D. (2000). Implementing "Management by Objectives" in a University: **A Progress Report**. ED123965.
35. Shetty, Y. & Carlisle, H. (2000). Application of Management by Objectives in a University Setting: an Exploratory Study of Faculty Reactions. **Educational Administration Quarterly**, 10,(2), 65–81.
36. 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**. Vol 2, (7), pp 9–104.

الاستبانة بصورتها النهائية

أولاً: البيانات الأولية

ضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس : نكر () أنثى () .

المؤهل العلمي : بكالوريوس () دارسات عليا () .

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ()، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()، 10 سنوات فأكثر () .

ثانياً: فقرات الاستبانة لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف

م	الفقرة	الدرجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الأول: تحديد الأهداف					
1	يتم شرح فلسفة التربية والتعليم لجميع الموظفين.					
2	يشارك جميع الموظفين في وضع أهداف المدرسة.					
3	يوجد في المدرسة قاعدة بيانات تساعد في تحديد الأهداف.					
4	تصاغ الأهداف بطريقة قابلة للقياس.					
5	تحدد الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.					
6	توزع الأدوار بشكل محدد لتحقيق الأهداف.					
7	تعتمد جميع الأهداف المتفق عليها مع الموظفين في خطط المدرسة.					
	المجال الثاني: وضع خطة عملية					
8	تتشارك الإدارة المدرسية مع الموظفين في وضع خطة المدرسة.					

9	الخطة المدرسية شاملة لجميع مجالات المدرسة.
10	تحدد الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة المدرسية.
11	تحدد في الخطة المدرسية الموارد (المادية والبشرية) المطلوبة للتنفيذ.
12	يطلع الموظف على الجوانب التي تخص عمله من الخطة المدرسية.
13	تحفر الإدارة المدرسية الموظفين للمبادرة بمقترحات تطويرية.
14	يشارك مشرف الإدارة المدرسية في اعداد الخطة المدرسية.
15	تتوافق خطة المدرسة مع خطة إدارة التربية والتعليم بالمحافظة.
16	يضع الموظف خطة عمل خاصة به لتنفيذ ما يخصه من خطة المدرسة.
17	تضع الإدارة المدرسية خطط للازمات والطوارئ.
18	الخطة المدرسية تلبي الحاجات الفعلية للمدرسة والمجتمع المحلي.
المجال الثالث: المراجعة الدورية	
19	تراجع الإدارة المدرسية الخطط المدرسية بشكل دوري وفق جدول زمني محدد.
20	تدون ملاحظات التنفيذ لعناصر الخطة المدرسية مباشرة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة.
21	يشارك الموظفون في مراجعة الخطة المدرسية المتعلقة بأدوارهم.
22	تقوم الإدارة المدرسية بالاجتماع مع الموظفين لمناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء.
23	تستعين الإدارة المدرسية بمشرف الإدارة المدرسية عند مواجهة عقبات يصعب حلها.
24	تكرم الإدارة المدرسية الموظفين المتميزين في تنفيذ الخطة المدرسية.
25	تستخدم إدارة المدرسة أساليب متنوعة للمراجعة الدورية.
26	تتابع إدارة التربية والتعليم مراحل تنفيذ الخطة المدرسية بشكل دوري.
المجال الرابع: تقويم الإنجاز السنوي	
27	يتعاون مدير المدرسة مع الموظفين في تقييم الإنجاز السنوي.
28	يتشارك مدير المدرسة والموظفين في معرفة أسباب عدم تنفيذ بعض الأهداف بخطة المدرسة لتلافيها في العام القادم.
29	يقيس مدير المدرسة مستوى أداء الموظفين للواجبات التي أوكلت إليهم.
30	يشارك مدير المدرسة الموظفين في طرق التقويم المناسبة للأهداف.
31	توجد لجنة لكل نشاط بالمدرسة مهمتها كتابة تقارير مفصلة عن سير العمل خلال العام الدراسي.
32	يتباحث مدير المدرسة مع الموظفين لجوانب التطوير المحتملة في المدرسة.
33	تقدم إدارة المدرسة في نهاية العام الدراسي تقريراً شاملاً لإدارة التربية والتعليم موضح فيه الإنجازات والأهداف التي حققت.
34	يتضمن التقرير النهائي للمدرسة الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة.

ثالثاً: مقترحات سبل التحسين

من وجهة نظركم .. ما هي سبل التحسين المقترحة لتطبيق الإدارة بالأهداف بشكل أفضل؟

.....

.....

.....

.....