

البحث الثامن :

” درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف
من وجهة نظرهم ”

المصادر :

أ/ عامر مفرح أحمد سحاري
ماجستير قيادة تربوية ومشرف تربوي بإدارة تعليم جازان (العارضة)
المملكة العربية السعودية

درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم

أ/عامر مفرح أحمد سحاري

• المستخلص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أدواتها استبانة تكونت من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: جانب تحديد الهدف وتنفيذه، والجانب المعرفي، والجانب التشاركي، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٥٨) قائداً لمدارس محافظة العارضة، وهم جميع عناصر مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٠١)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الجانب المعرفي لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً)، كما أظهرت النتائج أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات جانب تحديد الهدف وتنفيذه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً)، وأظهرت النتائج أيضاً أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الجانب التشاركي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً). كما أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وأظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في (الجانب التشاركي) بينما وجدت فروق في المحورين الأول والثاني (تحديد الهدف وتنفيذه، والجانب المعرفي)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية التي التحق بها القائد لصالح الأكثر من برنامج، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تصميم برنامج تدريبي خاص بمهارات أسلوب الإدارة بالأهداف تتمثل أهدافه بتحديد الهدف وتنفيذه والجانب المعرفي، والجانب التشاركي، وإعداد أداة لقياس أثر البرنامج والتأكد من فاعليته بناء خطة استراتيجية واقعية تواكب تطلعات الميدان التربوي من قبل الجهات التعليمية العليا.

كلمات مفتاحية: قادة المدارس، الإدارة بالأهداف، محافظة العارضة.

The Degree of the Practice of the Leaders of Conservative Schools that Show the Management by Objectvies from their Point of View.

Amer Mofreh Ahmed Sahari

Abstract:

The study aims to reveal how far the principals of government schools practice the management by Objectvies leadership style according to their point of view. The study used the descriptive Survey method. The questionnaire included 48 sections divided into three divisions: Target identifying and implementing aspect, the Cognitive aspect, and the participatory aspect. The study was applied to 58 school principals of Alardha province who represented all the elements of the study community. The results showed that the degree of the practices of management of goals leadership style was so low among the chosen community, and the average

mark was 2.01. There were significant variations among the responses on the cognitive expressions aspect in favor of the highest frequent responses, which are (low) and (very low) ones. The results also showed that the variations among the responses of the terms of the goal setting and its implementation were statistically significant at the significance level ($\square \leq 0.05$), indicating that there were statistically significant variations among the responses in favor of the highest frequent responses, which are (low) and (very low) ones. On the other hand, the results showed that the variations among the responses of the participative aspect expressions were statistically significant at the significance level ($\square \leq 0.05$), indicating statistically significant variations among responses in favor of the highest frequent responses, which are (low) and (very low) ones. The study also showed no significant variations due to scientific qualifications The study clarified that there were no statistically significant variations due to the variable number of years of service in the participatory aspect. While variations were found in the first and second sections, goal setting aspect and knowledge implementation aspect. Besides, there were statistically significant variations of training programs that principals joined in favor of most of the programs offered. The study presented at the end a set of recommendations: Designing a training program for the management of goals leadership style skills aiming to define and implement the approach, the knowledge aspect, the participatory aspect, and to Prepare a tool to measure the impact of the program and ensure its effectiveness. In addition to creating a realistic strategic plan that meets the aspirations of the educational field of the higher educational leaders.

Keywords: School,s Principal, The Management by Objectives, Al-Ardah Governorat.

• المقدمة :

يشهد التعليم في العصر الحديث تحولات وتغيراتٍ تكنولوجية متسارعة في شتى الميادين، وتطورت العلوم والمعارف بشكل كبير جدا في عصر الانفجار المعرفي الهائل والسعي للوصول إلى أعلى درجات الانتاجية والجودة، وعلم الإدارة من العلوم التي طالها هذا التطور، فتعددت وسائله وطرقه وصار علما مستقلا بذاته ينظم فيه الإنسان حياته.

إن تحقيق المنظمات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إداراتها، وفاعلية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، إذ تتولى الإدارة التربوية التخطيط والتنظيم وما يتصل بالعمل التربوي من توجيه وتقويم ومتابعة، وصولا إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال (الرحيلي ٢٠٠٩، ٢).

ويمد التعليم المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة على المساهمة في تحقيق أهدافه المنشودة بصفة عامة، وأهداف العملية التربوية بصفة خاصة، ولا يحصل

هذا إلا بتطور أساليب الإدارة، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من النظريات الإدارية الحديثة، والتي كان من أبرزها: نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها (البابطين، ٢٠٠٣، ٧٩).

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أثبتت جدواها في الميدان التربوي، والتي طبقت في الدول المتقدمة أسلوب الإدارة بالأهداف "anagement By Objectvies" المعروف برمزه المختصر (MBO) الذي يعد منهجية في التخطيط، والعلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وهو يقوم على فلسفة الإدارة التشاركية؛ بمعنى أن يشترك كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف وخطط التنفيذ ومعايير مراقبة الأداء، وأخيراً قياس مدى تحقيق تلك الأهداف (النوح، ٢٠١١، ٨٥).

وقد أشار بيتر دراكر (Peter F. Drucker) في كتابه ممارسة الإدارة أن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المسؤوليات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها، فتحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف (رضا، ٢٠١٤، ١١).

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، ويتلاءم مع الإدارة التربوية على وجه الخصوص؛ وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال التربوي؛ لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية، ويزيد الرضا الوظيفي كما أنه يزود إدارة المنظمة بأسلوب جيد لتقييم الأداء (الرحيلي، ٢٠٠٩، ٣-٤) (صادق، ١٤٣٢، ١٥).

ونظراً لأهمية قائد المدرسة، ودوره في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها؛ فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفضية والاجتماعية، فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته (عقيلات، ١٩٩٠، ٢٩٣).

وعليه فإن التجديد والتطوير مطلب ضروري في المدرسة والمتمثل في أسلوب الإدارة بالأهداف، في تحقيق أهداف المدرسة للسعي نحو تجديد العملية التعليمية وتطويرها، لتحقيق أعلى مردود تعليمي ممكن، وانطلاقاً من أهمية هذا الأسلوب في تجديد وتطوير البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تتعدد الطرق في ممارسة بعض الأساليب الإدارية سعياً إلى التطوير ومواكبة التقدم ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي ثبت نجاحه من خلال الدراسات والأبحاث التي أوصت به، كدراسة عيسى (٢٠١٤) والتي أوصت بضرورة ممارسة مديري المناطق التعليمية لأسلوب الإدارة بالأهداف، وكما أوصت دراسة النوح (٢٠١١)، ودراسة الباطين (٢٠٠٣) بضرورة تبني وزارة التعليم أسلوب الإدارة بالأهداف والاهتمام به من خلال توعية القادة والمعلمين وتدريبهم وتشجيعهم على حضور المؤتمرات الدولية في مجال الإدارة بالأهداف، وأوصت الرحيلي (٢٠٠٩) بتعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال كما أوصت دراسة صادق (٢٠٠٨) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة بالأهداف، وأنه أسلوب إداري يقوم على مشاركة الرئيس للمرؤوسين، واستناداً إلى ما سبق ذكره من توصيات لدراسات سابقة وما لا حظه الباحث خلال عمله مشرفاً تربوياً ووكيلاً لإحدى المدارس، ونظراً للظروف الراهنة التي تمر بها محافظة العارضة في ضوء استمرار توأمة المدارس والتي فرضتها حالة الحرب حيث يرى الباحث أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد يكون فعالاً للتكيف مع مثل هذه الظروف.

لذا لتحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ◀ السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم في جانب تحديد الهدف وتنفيذه؟
- ◀ السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم في الجانب المعرفي؟
- ◀ السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم في الجانب التشاركي؟
- ◀ السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات أفراد العينة عند درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، تعزى إلى المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في القيادة المدرسية، المرحلة التعليمية البرامج التدريبية التي التحق بها القائد؟

• أهداف الدراسة :

- ◀ التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.
- ◀ معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في القيادة المدرسية المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية التي التحق بها القائد).

• **أهمية الدراسة :**

من الناحية العلمية أنه في حد علم الباحث أن هذه الدراسة الأولى التي تتناول درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.

وأما من الناحية العملية: يتوقع الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة بمعرفة درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، كما أن نتائج هذه الدراسة قد تكون مرشداً عملياً للمدارس التي تتعرض لظروف تضطرها إلى توأمة المدارس ليكون أسلوب الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الجيدة.

• **حدود الدراسة :**

« **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة الحالية موضوع " درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم" وتحديداً في مجالات (تحديد الهدف وتنفيذه، والجانب المعرفي، والجانب التشاركي).
« **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٣٧ - ١٤٣٨).

« **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مدارس البنين الحكومية في المراحل التعليمية الثلاث في محافظة العارضة بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

« **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على قادة مدارس محافظة العارضة.

• **مصطلحات الدراسة :**

• **القائد:**

هو الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين، يسعى إلى إحداث التغييرات التي من شأنها تطوير النظام في ضوء المستجدات في مجال عمل هذا النظام (سليمان، ٢٠١٥، ٧٣).

كما يعرف القائد: بأنه الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم، بما في ذلك قبول توجيهاته وأوامره، من أجل تحقيق الأهداف، ولا يشترط أن يكون مصدره التأثير لديه رسمياً (العلي، والكساسبة وعبد، ٢٠١٤، ٣٥).

ويقصد الباحث بقائد المدرسة في هذه الدراسة: هو مدير المدرسة وهو المسؤول الأول لقيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

• **الإدارة بالأهداف:**

أسلوب إداري يمكن من خلاله للمنظمة التعليمية كلها إدارات وأقسام وأفراد تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول إليها من المجالات الرئيسية

للاختصاص ومسئولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد في فترة زمنية ومعلومة (أحمد، ٢٠١١، ١٧٤).

وتعرف الإدارة بالأهداف في هذه الدراسة: أنها أسلوب إداري يقوم من خلاله قادة المدارس بمحافظلة العارضة بمشاركة كافة المعنيين بالعملية التعليمية في تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطط الإجرائية والزمنية لتنفيذها والعمل سويًا على تحقيقها وتقاس درجة ممارستها الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

• منهج واجراءات الدراسة :

تضمن منهج الدراسة وإجراءاتها، والتي تعد بمثابة الإطار التطبيقي لها التالي:

• منهج الدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة، واطلاع الباحث على الدراسات السابقة، ومراجعته للمناهج البحثية، اتضح له أن المنهج الوصفي المسحي ملائم للدراسة الحالية لكونه يمد الباحث ببيانات ومعلومات تساهم في وصف المشكلة وتفسير للبيانات مما ينتج عنه المساعدة في فهم الظاهرة.

• مجتمع الدراسة والعينة :

نظرا لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة (قادة المدارس بمحافظلة العارضة) فإن الباحث اعتمد أسلوب (الحصر الشامل) والذي تكون فيه عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من (٥٨) قائدا للعام ١٤٣٧ - ١٤٣٨.

جدول (١): بيان بعدد قادة المدارس حسب المرحلة التعليمية في محافظلة العارضة في العام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨

م	المرحلة التعليمية	عدد المدارس	عدد القادة	النسبة المئوية
١	الابتدائية	٢٢	٢٢	٣٧.٩٣
٢	المتوسطة	١	١	١.٧٢
٣	الثانوية	٣	٣	٥.١٧
٤	مجمع مدارس	٣٢	٣٢	٥٥.١٨
٥	المجموع	٥٨	٥٨	١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن عدد المدارس الابتدائية (٢٢) مدرسة، والمتوسطة (١) فقط، والثانوية (٣) مدارس، وأما مجمع المدارس فهو يحوي عدد من المراحل: (١٤) ابتدائي ومتوسط، و(٧) متوسط وثانوي، و(١١) ابتدائي ومتوسط وثانوي.

• متغيرات الدراسة :

تنقسم المتغيرات في هذه الدراسة متغيرات ديموغرافية وهي: المؤهل (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، سنوات الخدمة في القيادة المدرسية (خمس سنوات فأقل، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر)

المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي، مجمع مدارس)، البرامج التي التحق بها القائد (برنامج واحد في القيادة، أكثر من برنامج، لم يلتحق في أي برنامج)، والمتغير المستقل وهو أسلوب الإدارة بالأهداف.

جدول (٢): توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٦	٦٢.١
	أعلى من بكالوريوس	٢٢	٣٧.٧.٩
	المجموع	٥٨	١٠٠.٠
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	٢١	٣٦.٢
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	١٧	٢٩.٣
	عشر سنوات فأكثر	٢٠	٣٤.٥
المرحلة التعليمية	المجموع	٥٨	١٠٠.٠
	ابتدائي	٢٢	٣٧.٩٣
	متوسط	١	١.٧٢
	ثانوي	٣	٣.٥٣
	مجمع مدارس	٣٢	٥٥.١٧
عدد البرامج التدريبية التي التحق بها	المجموع	٥٨	١٠٠.٠
	برنامج واحد	١٨	٣٦.٢
	أكثر من برنامج	٣٠	١.٧
	لم التحق في أي برنامج	١٠	١٢.١
	المجموع	٥٨	١٠٠.٠

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

« **المؤهل العلمي:** (٣٦) قائداً مؤهلهم العلمي البكالوريوس بنسبة (١.٦٢%) من إجمالي العينة، (٢٢) ممن يحملون مؤهلاً فوق البكالوريوس بنسبة (٩.٣٧%) من العينة.

« **سنوات الخدمة:** (٢١) قائداً مدة خدمتهم خمس سنوات فأقل، (١٧) قائداً مدة خدمتهم من خمس إلى عشر سنوات، و(٢٠) قائداً مدة خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

« **المرحلة التعليمية:** (٢٢) قائداً لمرسة ابتدائية، و(١) قائداً واحد لمرسة متوسطة، و(٣) قادة لمدارس المرحلة الثانوية، و(٣٢) قائداً لمجمع مدارس.

« **البرامج التدريبية التي التحق بها:** (١٨) قائداً التحقوا ببرنامج واحد في القيادة، (٣٠) قائداً التحقوا بأكثر من برنامج، و(١٠) قادة لم يلتحقوا بأي برامج تدريبية.

• أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وتم تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها.

• الهدف من بناء الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب لإدارة بالأهداف.

• مصادر بناء الاستبانة:

تم بناءها وفقاً للرجوع للمصادر التالية:

◀ بعد الاطلاع على الأدب النظري في مجال القيادة التربوية، وتطبيق الإدارة بالأهداف.

◀ المراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالأهداف مثل دراسة كل من المعيدي (١٤٣٧)، وشبير (٢٠١٥)، والغامدي (٢٠١٤)، وعيسى (٢٠١٤)، وقطان (٢٠١٤)، والنوح (٢٠١١)، وصادق (٢٠١٠)، وصادق (٢٠٠٨)، والعدوان (٢٠٠٦).

◀ استطلاع آراء من لهم خبرة في الإدارة بالأهداف.

• اعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

قام الباحث بإعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تضمنت الاستبانة بيانات المستجيبين وهي المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) وسنوات الخدمة في القيادة المدرسية (خمس سنوات فأقل، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)، والمرحلة التعليمية (ابتدائي متوسط، ثانوي، مجمع مدارس)، والبرامج التدريبية التي التحق بها القائد (برنامج واحد في القيادة، أكثر من برنامج، لم يلتحق في أي برنامج في القيادة) وتكونت الأداة من (٣) مجالات تحتوي على (٤٨) عبارة بحيث أن المجال الأول مجال تحديد الهدف وتنفيذه مكون من (٣٠) عبارة، والمجال الثاني المجال المعرفي مكون من (٩) عبارات، والمجال الثالث المجال التشاركي مكون من (٩) عبارات.

• صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري للمحكمين ومن ثم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، على النحو الآتي:

• صدق الحكمين:

للتحقق من صدق الأداة، اعتمد الباحث طريقة الصدق الظاهري، بحيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على لجنة التحكيم المتخصصين في الإدارة التربوية، وطلب منهم إبداء الملاحظات حول مدى ملاءمة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، وكذلك مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي وضعت فيه ومناسبتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانات، تم التعديل عليها من الصياغة للعبارات والمحاورة وفي ضوء ذلك تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة، وقد أجريت تعديلات على الأداة.

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يشير إلى صدق البناء الداخلي للاستبانة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه (ن=٣٠)

الجانب التشاركي		الجانب المعرفي		تحديد الهدف وتنفيذه			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٦٦١	٤٠	**٠.٦٩٢	٣١	**٠.٦١٠	١٦	**٠.٦٥٠	١
**٠.٦٩٩	٤١	**٠.٥٩٢	٣٢	**٠.٧١٧	١٧	**٠.٦٨٩	٢
**٠.٦٤٥	٤٢	**٠.٧١٢	٣٣	**٠.٧٣٢	١٨	**٠.٦٣٤	٣
**٠.٧٠٠	٤٣	**٠.٧١١	٣٤	**٠.٦٣٤	١٩	**٠.٧٥٥	٤
**٠.٥٩٨	٤٤	**٠.٥٨٣	٣٥	**٠.٦١٩	٢٠	**٠.٦٥٢	٥
**٠.٧١٧	٤٥	**٠.٧١٠	٣٦	**٠.٥٤١	٢١	**٠.٧٠٩	٦
**٠.٦١٥	٤٦	**٠.٧٣٢	٣٧	**٠.٧٢٧	٢٢	**٠.٦٤١	٧
**٠.٦٦٣	٤٧	**٠.٦٠٢	٣٨	**٠.٧٣٧	٢٣	**٠.٥٩٨	٨
**٠.٥٨٥	٤٨	**٠.٧٢٠	٣٩	**٠.٦٢٩	٢٤	**٠.٥٤٠	٩
				**٠.٦٥٠	٢٥	**٠.٧١٩	١٠
				**٠.٦٨٠	٢٦	**٠.٥٨٨	١١
				**٠.٦٠٧	٢٧	**٠.٦٠٨	١٢
				**٠.٦٠٩	٢٨	**٠.٤٩٥	١٣
				**٠.٧٤٢	٢٩	**٠.٦٢٤	١٤
				**٠.٥١٣	٣٠	**٠.٥٦٢	١٥

❖ * دال عند مستوى ٠.٠١

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٣٠)

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تحديد الهدف وتنفيذه	٠.٧٢٥	٠.٠١
٢	الجانب المعرفي	٠.٨٠٤	٠.٠١
٣	الجانب التشاركي	٠.٧٥٥	٠.٠١

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يشير إلى صدق الأداة.

• الثبات:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، والباحث استخدم معامل الفا كرونباخ ووجد أن ثبات الأداة هو (٠.٨٩٠).

• الاستبانة في صورتها النهائية:

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية بعد الانتهاء من الخطوات السابقة العناصر التالية:

« وضع بيانات عن أفراد المجتمع الذين هم يمثلون العينة وذلك للتعرف على خصائصها، وهي: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والدورات التدريبية التي التحق بها القائد.

« مجالات الاستبانة وقد اشتملت على ثلاثة مجالات:

✓ المجال الأول: تحديد الهدف وتنفيذه، وقد تضمن (٣٠) عبارة مرقمة من (١ - ٣٠).

✓ المجال الثاني: الجانب المعرفي، وقد تضمن (٩) عبارات مرقمة من (٣١ - ٣٩).

✓ المجال الثالث: الجانب التشاركي، وقد تضمن (٩) عبارات مرقمة من (٤٠ - ٤٨).

وبذلك تكون العبارات (٤٨) عبارة، وتكون الإجابة عن العبارات عن طريق اختيار المستجيب بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة والتي تقيس درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف. وهذه البدائل على النحو الآتي: (عالية جداً) تأخذ خمس درجات، (عالية) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتين، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة.

• تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم على الاستجابات:

استخدم المعيار التالي للحكم على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك بالتحديد لطول خلايا المقياس الخماسي، والحساب للمدى (١ - ٥) ومن ثم تم التقسيم له على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بحيث بدايته (واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن تحديد المتوسطات الموزونة المرجحة لغايات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (٥): توزع الفئات وفق التدرج المستخدم في الأداة

درجة الممارسة	الوزن النسبي
منخفضة جداً	من ١ إلى أقل من ١.٧٩
منخفضة	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٥٩
متوسطة	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٣٩
عالية	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.١٩
عالية جداً	من ٤.٢ إلى أقل من ٥

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة شملت ثلاثة محاور رئيسية، تقيس درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم درجت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (منخفضة جداً منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم تم تطبيقها على عينة الدراسة.

• خطوات تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة بعد الاتباع للخطوات التالية:

- ◀ الحصول على خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة الباحة إلى سعادة مدير التعليم بمنطقة جازان وخطابات تسهيل مهمة الباحث.
- ◀ تطبيق الاستبانة على قادة مدارس محافظة العارضة وقد وزعها الباحث بنفسه للأسباب التالية: تقارب المدارس بسبب التوأمة وكذلك لاختلاف

وقت الدوام على حسب الفترات فكل عدد من المدارس تكون في فترة واحدة واليوم الواحد له ثلاث فترات، وأيضاً للتحقق من وصول الاستبانة للمستجيب، وتم ذلك في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧ - ١٤٣٨، وقد تم ايضاح ما أشكل على المستجيبين، وقد اتضح منهم الجدية والتعاون مع الباحث.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة :

• أولاً: أساليب إحصائية للتأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة :

« معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة.

« معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

• ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة على تساؤلات الدراسة :

« التكرارات والنسب المئوية.

« المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول، والسؤال الثاني، والسؤال الثالث.

« الانحراف المعياري للفروق بين استجابات أفراد العينة الكلية.

« تحليل التباين أحادي الاتجاه لفقرات الجانب الثالث لمعرفة الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية.

« اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

« اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير المؤهل العلمي للإجابة عن السؤال الرابع.

• نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، وكذلك استقصاء الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في القيادة المدرسية، وعدد البرامج التدريبية التي التحق بها قائد المدرسة، والمرحلة التعليمية.

وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي تمثلت في الآتي: السؤال الرئيس:

ما درجة ممارسة قادة محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٦) حيث أشارت النتائج إلى: أن متطلبات تحديد الهدف وتنفيذه تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وأن محور متطلبات الجانب التشاركي تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وانحراف معياري (٠.٩٨)، ويأتي في المرتبة الأخيرة متطلبات

الجانب المعرفي (١.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صادق (٢٠٠٨) التي كشفت عن درجة ممارسة ضعيفة للإدارة بالأهداف، واختلفت مع نتائج دراسة صادق (٢٠١٠) حيث جاءت بدرجة متوسطة ودراسة النوح (٢٠١١)، ودراسة العدوان (٢٠٠٦) حيث جاءت بدرجة مرتفعة بالنسبة للقادة ومتوسطة بالنسبة للمعلمين، وكذلك دراسة عيسى (٢٠١٤) والتي كشفت عن درجة ممارسة مرتفعة، ودراسة المعيدي (١٤٣٧) ودراسة شبير (٢٠١٥)، ودراسة قطان (٢٠١٤)، ودراسة الغامدي (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة اتضح للباحث أن التوأمة حدت من عمل القادة لمهامهم في الميدان التعليمي مما أدى إلى انخفاض في درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف، ويظهر ذلك في أغلب النقاط التي احتوت عليها الاستبانة في المحاور الثلاثة (جانب تحديد الهدف وتنفيذه، والجانب المعرفي، والجانب التشاركي).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الأداة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	متطلبات تحديد الهدف وتنفيذه	٢.١٥	٠.٦٢	١	منخفضة
٢	متطلبات الجانب التشاركي	٢.٠٢	٠.٩٨	٢	منخفضة
٣	متطلبات الجانب المعرفي	١.٨٦	٠.٧٦	٣	منخفضة
	المجموع	٢.٠١	٠.٣٤٢		منخفضة

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي أسفرت عنها تحليل البيانات، ومناقشتها، وتفسيرها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة.

• إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف في جانب تحديد الهدف وتنفيذه؟

تم تحليل استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات محاور الاستبانة والمتعلقة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف حيث تم استخدام الانحراف المعياري، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد درجة الممارسة العبارة، وترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وفيما يلي عرض للنتائج.

يتضح من الجدول (٧) ما يلي: من خلال المتوسط الحسابي للعبارات أن درجة ممارستها كانت بدرجة (منخفضة) فيما عدا العبارتين (٢٠ - ٢٢) حيث كان درجة تحققهما بدرجة متوسطة، وأن درجة الممارسة في المحور بصفة عامة كانت (منخفضة) حيث كان المتوسط العام لعبارات المحور (٢.١٥٨).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني والمتعلق ب(تحديد الهدف وتنفيذه).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	أحرص على أن تكون الأهداف واضحة ومرنة لدى الجميع	٢.٦٣	٠.٦١	متوسطة	١
٢	أضع خطة لتحقيق الأهداف	٢.٦٠	٠.٦٠	متوسطة	٢
٣	أحرص على أن تكون الأهداف قابلة للقياس	٢.٥٨	٠.٦٢	منخفضة	٣
٤	أشارك الجميع بترتيب الأولويات حول تحقيق الأهداف	٢.٥٨	٠.٧٠	منخفضة	٤
٥	التزم بتنفيذ الخطة خلال الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف	٢.٥٦	٠.٩٥	منخفضة	٥
٦	أضع نظاماً مستمراً للتقييم	٢.٥٣	٠.٧٩	منخفضة	٦
٧	أهيب الظروف المناخية المناسبة للعاملين لتحقيق الأهداف	٢.٥١	٠.٥٣	منخفضة	٧
٨	أهيب الظروف النفسية للعاملين لتحقيق الأهداف	٢.٥١	٠.٥٨	منخفضة	٧
٩	أسعى لإيجاد فرص لتدريب المعلمين والموظفين من أجل زيادة كفاءتهم في تحقيق الأهداف	٢.٤٦	٠.٦٧	منخفضة	٨
١٠	التزم مع المعلمين والموظفين بتحقيق أهداف المدرسة	٢.٤٣	٠.٦٥	منخفضة	٩
١١	أوجد بيئة مناسبة للتنافس الإيجابي مع المعلمين والموظفين حول تحقيق الأهداف	٢.٤١	٠.٦٤	منخفضة	١٠
١٢	عند وضع خطة جديدة أصحح أخطاء الخطة السابقة	٢.٣١	٠.٥٢	منخفضة	١١
١٣	اتخذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف	٢.٢٩	٠.٥٣	منخفضة	١٢
١٤	أضع نظاماً مستمراً للمتابعة لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الهدف	٢.٢٢	٠.٦٥	منخفضة	١٣
١٥	أضع تصوراً مبدئياً للمشكلات المحتملة التي تحول دون تحقيق الأهداف وطرق علاجها	٢.١٢	٠.٦٠	منخفضة	١٤
١٦	أوزع السلطات والمسؤوليات بين المعلمين والموظفين	٢.٠٣	٠.٥٣	منخفضة	١٥
١٧	أضع حلول للمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف	٢.٠٣	٠.٦٢	منخفضة	١٥
١٨	أكلف فريق العمل بمتابعة تنفيذ الخطة	١.٩٨	٠.٦١	منخفضة	١٦
١٩	أحدد مع المعلمين والموظفين أنسب الوسائل الممكنة لتحقيق الهدف	١.٩٦	٠.٧١	منخفضة	١٧
٢٠	استعين بغيري له خبرة في الإدارة بالأهداف	١.٩٣	٠.٥١	منخفضة	١٨
٢١	أتأكد من أن الخطط التي تم وضعها مع المعلمين والموظفين تحتوي على نقاط محددة لتحسين الأداء	١.٩٣	٠.٥٢	منخفضة	١٨
٢٢	أقدم الحوافز للمعلمين والموظفين عند تحقيق الأهداف	١.٩١	٠.٧٢	منخفضة	١٩
٢٣	أشارك مع المعلمين والموظفين في صياغة أهداف المدرسة على ضوء نتائج مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة	١.٩١	٠.٦٩	منخفضة	١٩
٢٤	أشارك في وضع حط عمل لكل معلم وموظف في المدرسة متفق عليها معه ويتم التزام الجميع بتنفيذها	١.٩١	٠.٦٣	منخفضة	١٩
٢٥	أستخدم مع المعلمين والموظفين الوسائل المناسبة لتنفيذ الأهداف	١.٨٧	٠.٧٠	منخفضة	٢٠
٢٦	أجتمع بالمعلمين والموظفين لتحديد أهداف المدرسة	١.٧٩	٠.٧١	منخفضة	٢١
٢٧	أحدد وصف العمل لكل معلم وموظف بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه	١.٧٧	٠.٧٣	منخفضة	٢٢
٢٨	أحدد مع المعلمين والموظفين أهدافاً تتضمن عناصر رئيسية في قياسها زمنياً وكماً وكيفياً وكلفة	١.٧٠	٠.٥١	منخفضة	٢٣
٢٩	أبني مع المعلمين والموظفين أهدافاً محددة وواضحة	١.٥٨	٠.٦٤	منخفضة	٢٤
٣٠	أحدد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها	١.٥٦	٠.٧٤	منخفضة	٢٥
	المتوسط العام لعبارات المحور	٢.١٥	٠.٦٢	منخفضة	

◆ دال عند مستوى ٠.٠٥

- ويتضح من الجدول (٧) أن أكثر العبارات تحققاً كانت:
- ◀ أحرص على أن تكون الأهداف واضحة ومرنة لدى الجميع حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٦٣).
 - ◀ أضع خطة لتحقيق الأهداف حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٦٠)
 - ◀ أحرص على أن تكون الأهداف قابلة للقياس حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٥٨).
 - ◀ أشارك الجميع بترتيب الأولويات حول تحقيق الأهداف حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٥٨).

وقد يعود السبب في ذلك لوجود قصور في تحديد الهدف أو عدم مرونته ووضوحه لدى القادة وربما يعود ذلك لقلّة الدورات التربوية للقادة، أو لضعف خبرة القائد في البيئة التي يعمل بها أو لقدرته المحدودة في الصياغة للهدف أو لضعف في التخطيط لتفعيل الإدارة بالأهداف في الميدان، أو لاعتماد بعض المعلمين والموظفين في وضع الأهداف والخطة على القائد وضعف مشاركتهم أو عزوفهم لعدم قناعتهم بالفكرة، أو للقصور في النظرة الشمولية للموضوع ككل.

- كما يتضح من الجدول (٧) أيضاً أن أقل العبارات تحققاً هي:
- ◀ أحدد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٥٨).
 - ◀ أحدد مع المعلمين والموظفين أنسب الوسائل الممكنة لتحقيق الهدف؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٥٦).
 - ◀ أحدد مع المعلمين والموظفين أهدافاً تتضمن عناصر رئيسية في قياسها زمنياً وكماً وكيفاً وكلفة حيث كان المتوسط الحسابي (١.٧٠).
 - ◀ أحدد وصف العمل لكل معلم وموظف بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه. حيث كان المتوسط الحسابي (١.٧٧).

ويعود ذلك لعدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية أو عدم فهمها، وقد يعود أيضاً إلى ضعف القائد في تحيد الهدف المطلوب تنفيذه بصورة محددة ومقننة أو يعود إلى ضعف في التخطيط أو جعله من غير الأولويات أو لصعوبة التوفيق بين الأهداف المراد تحقيقها، أو لنقص في المعلومات، كما أنه قد يعود إلى ضعف في التنسيق بين المشاركين في وضع تلك الأهداف.

• إجابة السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى قادة مدارس محافظة العارضة في الجانب المعرفي؟

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني والمتعلق بـ (الجانب المعرفي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣١	أعمل على تطوير السلوك والعلاقات مع المعلمين والموظفين	٢,٠٢	٠,٤٥	منخفضة	١
٣٢	أشارك في تطوير المعايير التي تحقق الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف	١,٩٤	٠,٧٧	منخفضة	٢
٣٣	أعدل الاتجاهات والأفكار داخل المدرسة	١,٩٣	٠,٦٦	منخفضة	٣
٣٤	أعمل على اكتشاف نواحي التطوير الملائمة للمعلمين والموظفين	١,٩١	٠,٧٤	منخفضة	٤
٣٥	أساهم في تعديل برامج التنمية والتدريب والتخطيط	١,٨٤	٠,٥٦	منخفضة	٥
٣٦	أستعين بخدمات مستشار للإدارة بالأهداف كلما تهيأت الظروف لذلك	١,٨٤	٠,٧٨	منخفضة	٥
٣٧	أطلع المعلمين والموظفين على كل جديد في الإدارة بالأهداف	١,٧٥	٠,٨٨	منخفضة	٦
٣٨	أضع أبدالاً مختلفة للوصول للأهداف العملية والشخصية التي أرى ضرورة تحقيقها وبالإمكان بلوغها	١,٧٥	٠,٩٢	منخفضة	٦
٣٩	أسعى لتنمية المعارف وأثري المعلومات لدى المعلمين والموظفين	١,٧٢	٠,٧٢	منخفضة	٧
	المتوسط العام لعبارات مجال الجانب المعرفي	١,٨٦	٠,٧٦	منخفضة	

يتضح من الجدول (٨) من خلال المتوسط الحسابي للعبارات أن درجة ممارستها كانت بدرجة (منخفضة)، ودرجة ممارسة المحور بصفة عامة كانت بدرجة (منخفضة) حيث كان المتوسط العام لعبارات المجال (١.٨٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٦).

ويتضح من الجدول (٨) أن أكثر العبارات تحققها هي:
 ◀ أعمل على تطوير السلوك والعلاقات مع المعلمين والموظفين حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٠١).
 ◀ أشارك في تطوير المعايير التي تحقق الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٩٤).

ويعزو الباحث إلى أن ذلك قد لا يتوافق مع النمط الإداري الذي يستخدمه القائد، وقد يعود إلى قلة الخبرة في المجال القيادي أو للخوف من التغيير ظناً منه أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية، إما لقلة الوعي بأهمية ذلك أو لقلة الدورات التي تعطى للقادة في مجال التطوير والعلاقات الانسانية من قبل إدارات التعليم.

كما يتضح من الجدول (٨) أيضاً أن أقل العبارات تحققها هي:
 ◀ عبارة (٩) أسعى لتنمية المعارف وأثري المعلومات لدى المعلمين والموظفين حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٧٢).

« عبارة (٨) أضع الأبدال المختلفة للوصول للأهداف العملية والشخصية التي أرى ضرورة تحقيقها وبالإمكان بلوغها حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٧٥).

وقد يعود ذلك لضعف المعارف والمعلومات لدى القادة، أو أن القادة يرون أن المعلمين والموظفين لا يحتاجون إلى تنمية المعارف والمعلومات أو يرون عدم جدوى ذلك، وقد يعود ذلك إلى ضعف في التنسيق والتواصل مع الجهات ذات العلاقة أو لطول مدة الانتظار الزمنية في الإجراءات الإدارية، أو لعدم ملاءمة المدة المقترحة للمتدرب أو لمعوقات فنية أو تنظيمية.

• إجابة السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى قادة مدارس محافظة العارضة في الجانب التشاركي؟

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني والمتعلق بـ(الجانب التشاركي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤٠	أناقش خطة العمل مع الرئيس المباشر للتوصل إلى الصلاحيات التي تحدد الواجبات	٢.٣٧	٠.٦٥	منخفضة	١
٤١	أقوم بالاتصال والتواصل مع أولياء الأمور	٢.٢٠	٠.٨٥	منخفضة	٢
٤٢	أشارك الطلاب في تحقيق أهداف المدرسة	٢.٠٥	٠.٩٢	منخفضة	٣
٤٣	أوثق علاقات مع الجهات التي لها علاقة بالتطوير التعليمي	٢.٠٣	٠.٩٠	منخفضة	٤
٤٤	أشجع المعلمين والموظفين المبدعين	٢.٠٠	٠.٤٥	منخفضة	٥
٤٥	أراعي قدرات وإمكانيات المعلمين في تحقيق الأهداف	١.٩٨	٠.٧٦	منخفضة	٦
٤٦	استفيد من التوقيت المناسب للمشاركة المجتمعية في تحقيق الأهداف	١.٩٣	٠.٧٨	منخفضة	٧
٤٧	أشجع المجتمع على تحقيق أهداف المدرسة	١.٨٧	٠.٧٥	منخفضة	٨
٤٨	أحقق احتياجات المعلمين والموظفين حسب الإمكانيات المتاحة	١.٧٩	٠.٧٩	منخفضة	٩
	المتوسط العام لعبارات المحور	٢.٠٢	٠.٩٨	منخفضة	

يتضح من الجدول (٩) من خلال المتوسط الحسابي للعبارات أن درجة تحققها بدرجة (منخفضة)، وأن درجة تحقق المحور بصفة عامة كانت بدرجة منخفضة حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٢٨).

ويتضح من الجدول (٩) أن أكثر العبارات تحققاً هي:

« أناقش خطة العمل مع الرئيس المباشر للتوصل إلى الصلاحيات التي تحدد الواجبات؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٣٧)
 « أقوم بالاتصال والتواصل مع أولياء الأمور حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٢٠).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قصور يتمثل في عدم مناقشة مشرفي القيادة المدرسية لقيادة المدارس في بناء الخطة المدرسية، ومعرفة الاحتياجات الأساسية التي يرغب القائد في معرفتها ليقوم بعمله على الوجه المطلوب، وكذلك معرفة المعوقات التي تواجه القادة في وضع الخطة وعمل الحلول لها، أي أن هناك ضعف في الاتصال والتواصل بين القادة ومشرفي الإدارة المدرسية والتدريب، وقد يعود ذلك إلى ضعف في تفعيل برامج التواصل الإلكتروني مع أولياء الأمور لأسباب قد تكون فنية أو ضعف في تفعيل مجالس الآباء في ظل التوأمة للمدارس التي تمر بها جميع مدارس المحافظة.

كما يتضح من الجدول (٩) أيضا أن أقل العبارات تحققها هي:
 «أحقق احتياجات المعلمين والموظفين حسب الإمكانيات المتاحة حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٧٩).»
 «أشجع المجتمع على تحقيق أهداف المدرسة حيث كان المتوسط الحسابي لها (١.٨٧).»

تشير النتائج إلى انخفاض في درجة ممارسة الجانب التشاركي وقد يعود ذلك إلى تقييد الأنظمة واللوائح للعمل وضرورة الالتزام بها إضافة إلى ضعف إمكانيات المؤسسات المجتمعية الأخرى في المحافظة، وكذلك ظهور مشكلة توأمة المدارس التي حدت من تصرف القادة في مدارس مستضيفة لمدارسهم والانتداب للمعلمين أو للموظفين لمدارس مستقلة.

• إجابة السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى قادة مدارس محافظة العارضة تعزى إلى سنوات الخدمة في القيادة المدرسية، والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، والبرامج التدريبية التي التحق بها القائد؟

• أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

لمعرفة الفروق في ضوء المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والجدول (١٠) يوضح اختبار (ت) للفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير المؤهل العلمي.

جدول (١٠): اختبار (ت) T. test للفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير المؤهل العلمي

المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	مستوى الدلالة
تحديد الهدف وتنفيذه	بكالوريوس	٣٦	٦٠.٧٧٨	٩.٣٧٢٠٣	٠.١٢٢	غير دال
	أعلى من بكالوريوس	٢٢	٦٠.٤٥٤٥	١٠.٥٣٢١٦		
الجانب المعرفي	بكالوريوس	٣٦	١٦.٩١٦٧	٣.٣٩٢٢٢	١.٠٩٣	غير دال
	أعلى من بكالوريوس	٢٢	١٥.٨١٣٦	٣.٨٢٠٩٤		
الجانب التشاركي	بكالوريوس	٣٦	١٩.٠٠٠٠	٣.٤٥٥٨٤	١.٦٨٢	غير دال
	أعلى من بكالوريوس	٢٢	١٧.٤٥٤٥	٣.٢٩١٠٧		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٣٦	٩٦.٦٩٤٤	١٣.٢١٦٤٨	٠.٨٠٢	غير دال
	أعلى من بكالوريوس	٢٢	٩٣.٧٧٢٧	١٣.٨٧٦٧٨		

يتضح من الجدول (١٠) أن اختبار (T. test) للفروق في محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها في ضوء متغير المؤهل العلمي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق في محاور الاستبانة والدرجة الكلية تعزى للمؤهل العلمي وهذا معناه أن قيام قائدي المدارس بمتطلبات أسلوب الإدارة بالأهداف لا يختلف باختلاف مستوى المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من البكالوريوس) وقد يعود ذلك إلى كون المؤهل العلمي ليس له علاقة بالقيادة المدرسية، أو أن القائد لم يتلقى دورات تدريبية متخصصة في القيادة التربوية ولم يتم دراسة موضوعات للإدارة بالأهداف.

• ثانياً: الفروق في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة :

لمعرفة الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): نتائج التحليل التباين الأحادي في مجالات الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الهدف وتنفيذه	بين المجموعات	٣١٩٨.٢١٤	٢	١٥٩٩.١٠٧	٣٩.٨٥٣	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٢٠٦.٨٨٩	٥٥	٤٠.١٢٥		
	المجموع	٥٤٠٥.١٠٣	٥٧			
الجانب المعرفي	بين المجموعات	١٢٢.٣٨٩	٢	٦١.١٩٥	٥.٥٩٠	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٦٠٢.٠٩٤	٥٥	١٠.٩٤٧		
	المجموع	٧٢٤.٤٨٣	٥٧			
الجانب التشاركي	بين المجموعات	٦٥.٣٦٠	٢	٣٢.٦٨٠	٢.٩٣٤	غير دال
	داخل المجموعات	٦١٢.٧٠٩	٥٥	١١.١٤٠		
	المجموع	٦٧٨.٠٦٩	٥٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٣٣٢.٨٤٦	٢	٢٦٦٦.٤٢٣	٢٩.٦٨٠	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٤٩٤١.٢٢٣	٥٥	٨٩.٨٤٠		
	المجموع	١٠٢٧٤.٠٦٩	٥٧			

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (ف) لمعرفة الفروق في المحاور (متطلبات تحديد الهدف وتنفيذه - الجانب المعرفي) والدرجة الكلية للاستبانة في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة بلغت على الترتيب (٣٩.٨٥٣ - ٥.٥٩٠ - ٢.٩٦٨) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود فروق في هذه المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ترجع إلى متغير عدد سنوات الخدمة. اتفقت هذه الدراسة في متغير عدد السنوات الخدمة مع دراسة المعيدي (١٤٣٧)، ودراسة صفا عيسى (٢٠١٤)، ودراسة النوح (٢٠١١) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخدمة.

كما يتضح من الجدول (١١) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث والمتعلق بـ (الجانب التشاركي)؛ حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق في هذا المحور تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ما زال للمركزية دور في المدارس مما حد من تفعيل التشارك.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين مجموعات الدراسة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات) في محوري (تحديد الهدف وتنفيذه - الجانب المعرفي) والدرجة الكلية للاستبانة تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	المجموعات	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
تحديد الهدف وتنفيذه	أقل من خمس سنوات	٥١.١٤٢	—	١٢.٦٦٨	١٧.١٥٧
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٦٣.٤١١	—	—	٤.٨٨٨٢٤
	أكثر من عشر سنوات	٦٨.٣٠٠	—	—	—
الجانب المعرفي	أقل من خمس سنوات	١٤.٦١٩	—	٣.٣٢٢	٢.٦٨٠
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	١٧.٩٤١	—	—	٠.٦٤١١٨
	أكثر من عشر سنوات	١٧.٣٠٠	—	—	—
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	٨٢.٩٥٢	—	١٨.٢٢٤	٢١.١٤٧٦
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	١٠١.١٧٦	—	—	٢.٩٢٣٥٣
	أكثر من عشر سنوات	١٠٤.١٠٠	—	—	—

❖ دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخدمة محوري الاستبانة (تحديد الهدف وتنفيذه - الجانب المعرفي) والدرجة الكلية للاستبانة حيث كانت نتائج اختبار شيفيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وتعزى هذه الفروق لصالح المجموعة الأعلى متوسط حسابي وهي مجموعة (أكثر من عشر سنوات) ثم المجموعة الثانية (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) ثم المجموعة الأخيرة وهي مجموعة (أقل من خمس سنوات) وقد يكون السبب في ذلك إلى مدى استفادة القائد من عمله في الميدان والتجارب التي مر بها و إلى التطور التقني على مدى هذه السنوات من وسائل التواصل والإنترنت. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فوزية الغامدي (٢٠١٤)، ودراسة العدوان (٢٠٠٦) حيث أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير الخدمة لصالح الخبرة الأطول.

• ثالثاً: الفروق في ضوء متغير عدد البرامج التي التحق بها:

لمعرفة الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير البرامج التي التحق بها تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (ف) لمعرفة الفروق في محوري (تحديد الهدف وتنفيذه - الجانب المعرفي) والدرجة الكلية للاستبانة في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية بلغت على الترتيب (٣٠.٤٣٧ - ٣٠.٢٤٠ - ٣٠.٠٣٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود فروق في هذه المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ترجع إلى متغير عدد البرامج التدريبية.

كما يتضح من الجدول (١٣) أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث والمتعلق بـ (الجانب التشاركي) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائيا مما يشير إلى عدم وجود فروق في هذا المحور تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية وذلك كون البيئة المجتمعية في المحافظة تفتقر إلى المشاركة المجتمعية مع المدارس، وإلى البنية التحتية اللازمة والتهيئة لإيجاد برامج تشاركية فاعلة مما أدى إلى ندرة هذه البرامج التشاركية على مستوى محافظة العارضة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة المعيدي (١٤٣٧) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية.

جدول (١٣): قيمة (ف) لمعرفة الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الهدف وتنفيذه	بين المجموعات	٣٧٢.٢٤٤	٢	١٨٦.١٢٢	٣.٤٤٧	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٢٣.٨٩٦	٥٤	٥٤.١٤٦		
	المجموع	٣٢٩٦.١٤٠	٥٦			
الجانب المعرفي	بين المجموعات	٥٣.٢٠٣	٢	٢٦.٦٠١	٣.٢٤٠	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٤٤٣.٣٥٩	٥٤	٨.٢١٠		
	المجموع	٤٩٦.٥٦١	٥٦			
الجانب التشاركي	بين المجموعات	٢٣.٥٠٨	٢	١١.٧٥٤	١.١٤٨	غير دال
	داخل المجموعات	٥٥٢.٧٣٧	٥٤	١٠.٢٣٦		
	المجموع	٥٧٦.٢٤٦	٥٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٧٢.١٩٥	٢	٢٨١.٠٩٧	٣.٣٦١	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٤٥١٦.٦٨٢	٥٤	٨٣.٦٤٢		
	المجموع	٥٠٧٨.٨٧٧	٥٦			

ولمعرفة اتجاه الفروق بين مجموعات الدراسة (لم التحق في أي برنامج – برنامج واحد في القيادة – أكثر من برنامج) في محوري (تحديد الهدف وتنفيذه – الجانب المعرفي) والدرجة الكلية للاستبانة تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٤): نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الاستبانة في ضوء متغير عدد البرامج

المحور	المجموعات	المتوسط الحسابي	برنامج واحد في القيادة	أكثر من برنامج	لم التحق في أي برامج
تحديد الهدف وتنفيذه	برنامج واحد في القيادة	٦٤.٢٩٤١	—	٢.٥٧٢	٤.٣٩٤
	أكثر من برنامج	٦٦.٨٦٦٧	—	—	٦.٩٦٦
	لم التحق في أي برامج	٥٩.٩٠٠	—	—	—
الجانب المعرفي	برنامج واحد في القيادة	١٨.٢٣٥٣	—	٦.٩٦٧	٢.١٣٥٢٩
	أكثر من برنامج	١٦.١٠٠٠	—	—	٠.١٠٠٠
	لم التحق في أي برامج	١٦.٢٠٠٠	—	—	—
الدرجة الكلية	برنامج واحد في القيادة	١٠١.٣٥٢٩	—	٠.١٥٢٩٤	٨.٣٥٢
	أكثر من برنامج	١٠١.٢٠٠٠	—	—	٨.٢٠٠
	لم التحق في أي برامج	٩٣.٠٠٠	—	—	—

◊ دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البرامج التدريبية في محوري الاستبانة (تحديد الهدف وتنفيذه – الجانب

المعريف) والدرجة الكلية للاستبانة حيث كانت نتائج اختبار شيفيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وتعزى هذه الفروق لصالح المجموعة الأعلى متوسط حسابي وهي مجموعة (أكثر من برنامج) ثم المجموعة الثانية (برنامج واحد في القيادة) ثم المجموعة الأخيرة وهي مجموعة (لم التحق في أي برنامج) وقد يعود ذلك إلى ما استفاده قائد المدرسة من عمله في الميدان التربوي، أو إلى محدودية البرامج في الإدارة بالأهداف أو لقلتها، أو لندرة المدربين المتخصصين في البرامج أو لمحدودية الاستفادة من هذه البرامج المقدمة إن وجدت.

• ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات :

تم عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات المستقبلية في التالي:

• النتائج :

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

« أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠١) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٤٢).

« كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.١٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢) لمحور متطلبات الهدف وتنفيذه، والفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول والمتعلق بـ (متطلبات تحديد الهدف وتنفيذه) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً).

« كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (١.٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) لمتطلبات الجانب المعرفي، والفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ (متطلبات الجانب المعرفي) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً).

« بينما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٨) لمتطلبات الجانب التشاركي، والفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث والمتعلق بـ (متطلبات الجانب التشاركي) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأعلى تكرارا وهي (منخفضة) و(منخفضة جدا).

ونظراً لما تعيشه مدارس محافظة العارضة من توأمة شملت تغيير المبنى المدرسي والوقت الزمني للحصص والأيام وكذلك الأسبوعي وطالت الفصل الدراسي ويتضح ذلك من خلال النقاط الآتية:

◀ عدم وجود مقر ثابت ومناسب من حيث المساحة للقائد لممارسة مهامه.
◀ قلة الإمكانيات المادية من آلات تصوير وأجهزة حاسب ومعامل ومختبرات لمحدودية المكان.

◀ وفرة عدد المعلمين والموظفين مما يؤدي إلى عبء على قائد المدرسة في المتابعة.
◀ تخفيض زمن الحصة الواحدة من (٤٥) دقيقة إلى (٣٠) بنسبة ٦٦٪.
◀ تقليص الأيام الدراسية من (٥) أيام إلى (٣) أيام بنسبة ٦٠٪.
◀ التقليل لساعات الدوام اليومية من (٥) ساعات تقريبا إلى (٣) ساعات بنسبة ٦٠٪، بحيث وصل عدد ما يتعلمه الطالب في ظل التوأمة مقارنة بما كان يتعلمه في الظرف الطبيعي من (٣٠) ساعة إلى (٩) ساعات فقط في الأسبوع الواحد أي بنسبة ٣٠٪.

◀ الكثافة الطلابية من مدارس متعددة ومراحل دراسية مختلفة.
◀ التقديم للاختبارات مما ينتج عنه تخفيض الفصل الواحد دراسياً.
◀ حصر المدارس في (٦) مدارس فقط بدلا من (٥٨) مدرسة.
◀ تقسيم اليوم الدراسي إلى ثلاث فترات (طيلة نهار اليوم الدراسي) مع إضافة يوم السبت وخلو المدارس من يوم الجمعة فقط مما يجعل الاستنفار في النظافة والترتيب للوضع الداخلي للمدرسة من كراسي وطاولات وأجهزة وغيرها بصورة مستمرة.
◀ وصول عدد القادة في بعض الفترات إلى (١٣) قائد في مدرسة واحدة.

وبناء على ما سبق قام قادة مدارس محافظة العارضة مع الجهات المسؤولة لمواجهة هذه الأزمة ومحاولة التغلب عليها على النحو التالي:
◀ ايجاد حلول للفاقد التعليمي في المدارس بسبب عامل الزمن.
◀ حل مشاكل النقل المدرسي خاصة المدارس البعيدة.
◀ الاستقبال لأولياء الأمور والتعاون في حل الأزمة.
◀ التقليل من ازدحام المركبات والإشراف على الطلاب بصفة مستمرة.
◀ الحد من اشكاليات النظافة والصيانة والسلامة.
◀ محاولة التغلب على تغيب الطلاب والمعلمين.
◀ وعليه فقد حدت التوأمة من درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف التي أدت إلى درجة منخفضة بصفة عامة وشكلت

عائقاً لهم ولكل عمل يحدد ويطور في الميدان التربوي وصرفتهم إلى معالجة مشكلات الوضع القائم.

• التوصيات :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية توفر درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة (منخفضة) وفي ضوء تلك النتائج يوصي الباحث بما يلي:

« تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب عصري يتلاءم مع ظروف توأمة المدارس.

« اكساب القادة مهارات تحديد الهدف وتنفيذه من خلال:

✓ تدريب المعلمين والموظفين من أجل زيادة كفاءتهم لتحقيق الهدف بالعمل على تمكينهم من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تهتم بهذا الجانب حيث أن ذلك يطور المهارات الخاصة بالتخطيط.

✓ بناء أهداف مع المعلمين والموظفين بطريقة تشاركية واضحة لكونه يؤدي إلى قناعة وتعهد والتزام الجميع بتلك الأهداف التي وضعوها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء.

✓ المشاركة في وضع ترتيب الأولويات لتحقيق الهدف لزيادة الفاعلية.

✓ تحديد أنسب الوسائل لتحقيق الهدف مما يساعد على اختيار أساليب التقويم والقياس التي تتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف.

✓ المتابعة مع المعلمين والموظفين لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الهدف للاستفادة منها في اعداد تقرير لما توصل إليه من نتائج.

✓ ايجاد بيئة مناسبة للمعلمين والموظفين حول تحقيق الأهداف من عوامل نجاح هذا الأسلوب الإداري التطويري.

✓ تهيئة الظروف النفسية للمعلمين والموظفين في ظل العمل المشترك وتقاسم الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد.

✓ الاستعانة بمن لديه خبرة في الإدارة بالأهداف وذلك فيما يتعلق بوضع التصميم الصحيح للإدارة بالأهداف وإرساء الأساس السليم لتطبيقها.

« تعزيز الجانب المعرفي لدى القادة من خلال:

✓ تنمية المعارف واثراء المعلومات لدى المعلمين والموظفين من حيث الأفكار والمهارات وتدريبهم على كيفية الاستخدام الأمثل للأسلوب الإداري والإفادة من مزاياه وتفاذي عيوبه ليكون هناك أساس فكري يمكن أن يبنى عليه تغيير إداري منشود في المدارس.

✓ اطلاع المعلمين والموظفين على كل جديد في الإدارة بالأهداف لكونهم يتحملون مسؤولية الوصول إلى نتائج مرضية، وبهذا يكون كل واحد منهم عبارة عن قائد وباستطاعته استعمال نظام الإدارة بالأهداف.

- ✓ إعادة النظر في برامج التنمية والتدريب وجعلها تلبى احتياجات الميدان التربوي وتساهم في التجديد والتطوير للأساليب الحديثة.
- ✓ تطوير المعايير التي تحقق الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف.
- ◀ اكساب القادة مهارات المشاركة من خلال:
- ✓ ايجاد علاقات مع الجهات التي لها علاقة بالتطوير التعليمي للمساهمة في التغلب على بعض العقبات التي تحول دون تنفيذ هذا الأسلوب الإداري.
- ✓ تشجيع المعلمين والموظفين المبدعين وذلك بوضع حوافز مادية فضلاً عن المعنوية للاستمرار في تحقيق الأهداف.
- ✓ تحقيق احتياجات المعلمين والموظفين حسب الإمكانيات المتاحة بوضع خطة مفصلة عن الموجودات التي يمكن توظيفها لتحقيق الأهداف.
- ✓ مراعاة قدرات وإمكانيات المعلمين والموظفين لتحقيق الأهداف بجعل كل شخص في المكان المناسب له وعلى حسب استطاعته في تحقيق المطلوب منه بدقة وجودة عالية.

• المقترحات :

- يضع الباحث فيما يلي بعض الموضوعات المقترحة للباحثين والدارسين في أسلوب الإدارة بالأهداف والتي يرى الحاجة إلى الكشف عنها والتعمق فيها ومن ذلك:
- ◀ إجراء مزيداً من البحوث والدراسات في مجال أسلوب الإدارة بالأهداف على أن تتناول الفروق في متغيرات أخرى أو المكونات للإدارة بالأهداف غير التي تناولها الباحث في هذه الدراسة (الجنس، المنطقة، نوع المدرسة حكومية/ أهلية...).
- ◀ إجراء دراسة مشابهة في لدرجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالأهداف في محافظة العارضة.
- ◀ إجراء دراسة عن تطوير أداء قادة المدارس في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف.

• المراجع :

- أبو الوفا، جمال محمد (١٩٩٩). معوقات فعالية الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق فرع بنها، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٢٣ - ٢٥، يناير، ١٠٩.
- أبو فروة، إبراهيم (١٩٩٢). الإدارة المدرسية. ليبيا، طرابلس، بنغازي الجامعة المفتوحة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية- إدارة المؤسسات التربوية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة). القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- الأسطل، طارق زياد (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان ومن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن.

- إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الباطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (٢٠٠٣). برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، كلية العلوم الاجتماعية.
- البرعي، محمد عبدالله (١٩٩٦). مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام، ط٢، السعودية: الظهران نادي المنطقة الشرقية الأدبي.
- البستان، أحمد عبد الباقي، وعبد الجواد، عبدالله السيد، ويولس، وصفي عزيز (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي. القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بلقيس، أحمد (١٩٩٠). القائد التربوي وصنع القرارات وحل المشكلات (22 - HT) منشورات معهد التربية دائرة التربية والتعليم الأونوروا اليونسكو الرئاسة العامة لوكالة هيئة الأمم المتحدة، الرئاسة العامة، عمان، الأردن.
- البنا، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البوهي، فاروق (٢٠١١). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار لقاء.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٨). الإدارة بالأهداف: السهل الممتنع لتحقيق النتائج، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- حبيب، عبد الرزاق (٢٠٠١). اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الحريري، محمد سرور (٢٠١٢). الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حريم، حسين (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط٣، عمان: دار الحامد للنشر.
- الحشيطي، مها عوض (١٤٣٥). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية جامعة، الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحقييل، سليمان عبد الرحمن (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط٨، السعودية، الرياض.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الخميسي، السيد سلامة (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- درة، عبد الباري (٢٠٠٤). العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم عبدالعزيز (٢٠٠٩). الإدارة التربوية والإدارة العامة. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- دهيش، خالد عبدالله، الشلاش، عبد الرحمن سليمان، رضوان، سامي عبد السميع (١٤٣٢). الإدارة والتخطيط التربوي - أسس ونظريات وتطبيقات عملية. ط٣، الرياض: مكتبة الرشد

- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة - وظائف المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤). الإدارة بالأهداف. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة. عمان، الأردن، ١٨٣.
- الزهراني، علي محمد صالح (٢٠١٣). أثر استخدام برنامج تدريبي عن بعد مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء كفايات تكنولوجيا التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، كلية التربية.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سليمان، حنان حسن (٢٠١٥). القيادة التربوية. عمان: دار أسامة.
- شبير، محمد توفيق (٢٠١٥). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، دولة فلسطين.
- شريف، عابدين محمد (٢٠٠٣). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. المجلة التربوية، جامعة البحرين، البحرين ١٧ (٦٦)، ٢٠٢-٢٠٣.
- الشياب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد (٢٠١١). مفاهيم الإدارة المعاصرة. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- صادق، عبدالقادر بن محمود (٢٠٠٨). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم، جامعة كولومبس، أمريكا.
- صادق، عبدالقادر بن محمود (٢٠١٠). مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية تحليلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم، جامعة كولومبس، أمريكا.
- ضحاوي، بيومي (١٩٩٥). مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الإداري، السنة ١٧ (٦١) سلطنة عمان: مسقط.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية في السلوك التنظيمي، ط٤، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- عابدين، محمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف نشأتها - فلسفتها - تطبيقها. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر والتوزيع.
- عبدالغفار، السيد أحمد (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عبودي، زيد منير (٢٠٠٧). الإدارة بالأهداف. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العدوان، فريال حسن مانع (٢٠٠٦). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. رسالة ماجستير غير مشهورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- عطا الله، ماجد أحمد (٢٠١١). إدارة الاستثمار. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزة (٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط٤، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلات، محمد موسى (١٩٩٠). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة الملك سعود العلوم التربوية، ج١، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلي، فهد معقل، الكساسبة، وصفي عبدالكريم، عبده، هاني سعيد (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. مكتبة العالم العربي للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمائرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمائرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمرو، إبراهيم علي (٢٠١٣). الإدارة والإدارة التربوية، عمان: دار البداية للنشر.
- عيسى، صفاء بنت علي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، فوزية سعيد صالح (٢٠١٤). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة.
- الغنام، صابر حسن، صالح، ريم محمد، عبدالفتاح، إيمان صالح، غنام، غريب جبر (٢٠٠٩). إعداد القيادات الإدارية والمالية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الغويرين، عصام صالح ذيب (٢٠١٠). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه. رسالة دكتوراه غير منشورة، في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- القرعان، أحمد والحراشة، إبراهيم (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الإسراء للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار صفاء.
- قطان، هبة حمزة (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- اللصاصمة، محمد، ومحمد أحمد، والعمرو إسماعيل (١٤٣١). مبادئ الإدارة المدرسية. الأردن: دار الياتوق للنشر والتوزيع.
- لغبي، جابر أحمد حسن (١٤٣٧). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة التأثر في الآخرين من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العارضة. رسالة ماجستير غير منشورة، مسار الإدارة التربوية، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- المعيدي، محب أحمد عوض (١٤٣٧). درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للإدارة بالأهداف وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة.
- ملائكة، عبدالعزيز محمد (٢٠٠٦). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي. السعودية، جدة. مؤسسة المدينة للصحافة والطباعة والنشر.
- مليباري، طلعت محمد (١٤١٧). اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبدالعزيز بجده نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فعالية العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- النوح، عبد العزيز (٢٠١١). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣٧)، ٢-٣.
- الهباش، أسامة (٢٠٠٢). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- Denys John: Leadership in schools, London, Heinernann Educational Books, 1980, 8.
- Drucker, P. f. (1986). Management Tasks, Responsaibilities, Practices Firsted.). New York, USA: Truman Talley Books. E.P. Dutton.
- Ghicajanu, M (2008) Strategic planning and control in management by objectives, Fascicle of Management and Technological Engineering, 17 (22), 22239-2245.
- Harris. S. (2007). The best from the best: Effective strategies of award- winning principals. Principal, 87(1), 17-20.
- Hugh J. Amold, Danil C., Feldman: Orgnizational Behavior. New York. McGraw – Hill.Inc. 1986, 322.
- Lombardi, A, and Schemerhorn. J, (2007). Health care management, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mali, Paul (1986), Management by Objectives. Updated, New York: John Wiley and Sons.
- McConkey, MBO for Non prfit Organizations, New York: AMACOM, (1975).
- Michael R.Carrell, ET. Al: Fundamentals of organizational Behavior, New Jersey, Prentice- Hill, Lnc. 1997.

- Morrisey, George (1970), Management by Objectives and Results, in the public Sector, USA, Addison – Wesley Publishing Co.
- Mukherjee, K. (2009). Principle of Management (2 ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Odiorne, G. S. (1979). MBO II, a system of managerial leadership for the 80s. California: Fearon Pitman Publishers.
- Thompson, S. (2001). The School Leadership Challenge. Arlington, VA: Educational Research Sevice.
- Vadim Kotelnikov: Management by Objectives, at web site <http://www.1000ventures.com>. Water House Cooper, U.S.A.

