

## واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف

د. عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية المعلمين - جامعة الملك سعود

### المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث عدداً من التساؤلات للإجابة عنها وهي:

- ١- ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٢- ما أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٣- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٤- ما مدى اختلاف مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدى تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة: (الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل)؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة - بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها - لجمع المعلومات الميدانية. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام: التكرارات، والمتوسطات، واختبار (تحليل التباين)، واختبار (ت)، ومعامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل (الفاكرونباخ)، واختبار (شيفيه). وخلصت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها ما يأتي:

### أولاً النتائج:

- أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (٣,٣) بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة (٣,١٩) ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

- أن أعلى المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (وضع الخطة).
- أن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (تحديد الأهداف).
- أعلى العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (١٧) (يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم)، وأقل العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (٢١) (يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء).
- أن أعلى العبارات أهمية هي العبارة رقم (١٤) (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين)، وأدنى العبارات أهمية هي العبارة رقم (٨) (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية).
- هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (٣,٠٨) من (٤).
- اتفق المديرون والمعلمون على أن أعلى العبارات صعوبة هي العبارة رقم (٤) (تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير).

### ثانياً التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات:

- ١ - أن تهتم وزارة التربية والتعليم بأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال توعية المديرين والمعلمين وتدريبهم على الاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير العمل المدرسي.
- ٢ - وضع خطة لمساعدة المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.
- ٣ - وضع آلية لإشراك المعلمين في وضع معايير واضحة تمكنهم من التعرف على مستوى أدائهم.
- ٤ - توفير الكادر الإداري المناسب للمدارس ليتسنى الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف.

### المقدمة:

كردة فعل لتغييب الجوانب الإنسانية في الإدارة العلمية، وعلى إثر دراسات تؤكد على أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، فجاءت المدرسة السلوكية بسب النقد الموجه للإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية لتركز على السلوك الإنساني في المنظمة.

ولتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات جاءت نظريات متعددة وأساليب إدارية جديدة تستفيد من مزايا المدارس السابقة وتسعى لتلافي عيوبها وتستكمل

تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، وكل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تلافي عيوب المدارس الإدارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها.

فالمدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) قد أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين حيث ينظر إلى العامل على أنه آلة رشيدة يمكن التحكم بها وفقاً لمتطلبات العمل، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية

تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، فعملية المشاركة" تؤدي إلى أن يصبح المعلمون أكثر خبرة في أعمالهم وأكثر رضا وأكثر تعاوناً كما تكون دافعاً لعدم الرغبة في ترك المدرسة وتشعر كل معلم بقيمته" (العجيلي، ١٩٨٢م، ص ٦٣).

وقد أوصت بعض الدراسات بأهمية مشاركة المعلمين لمدير المدرسة منها دراسة الغامدي التي أوصت بـ "تشجيع مديري المدارس على الأخذ بمبدأ الشورى" (الغامدي، ١٤١٧هـ، ص ١٤٢) ودراسة الأخرش التي أوصت بـ "انتهاج الأسلوب الديمقراطي في التعامل المدرسي ومحاوله التوفيق بين مصلحة العمل والعاملين والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة" (الأخرش، ١٤٢٠هـ، ص ١٣١) ودراسة الحربي التي أوصت بـ "على مديري المدارس إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تخص عملهم" (الحربي، ١٤٢٢هـ، ص ١١٦).

### مشكلة الدراسة:

إن للمدرسة أهمية كبرى فهي تشكل ركناً أساسياً في النظام التعليمي وتقوم بتنفيذ سياسة التعليم فعلى قدر نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها فإن ذلك ينعكس على كفاءة النظام التعليمي وفاعليته ويحقق متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع.

" وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة

جوانب النقص فيها، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف " الذي يدمج عنصري العمل والإنسان معاً، ويوفق بين مصلحتهما ويعالج مشكلتهما بموضوعية وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها" (عجيلي، ١٤١٩هـ ص ٢٢٥).

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف.

ويهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى "زيادة فاعلية المديرين بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المنظمة (davar.1978).

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (درة، ١٩٨٢م، ص ٦٣).

والاتجاه الحديث في الإدارة المدرسية يؤكد على أهمية المشاركة بين المدير ومنسوبي المدرسة في

فهل يطبق مديرو مدارس التعليم العام - بنين - هذا الأسلوب لتطوير العمل في مدارسهم؟.

### أهمية الدراسة:

تتبنى وزارة التربية والتعليم العديد من المشاريع التربوية والتعليمية التي تهدف إلى تطوير العمل داخل المدارس؛ منها المدارس الرائدة التي من أهدافها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس، كما تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للتعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها مديرو المدارس لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره مدخلاً لتطوير الإدارة المدرسية، وتحديد أبرز الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيقهم لهذا لأسلوب.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيقه في المدارس يزيد من فاعلية الإدارة المدرسية ويحسن من عملية التخطيط المدرسي ويسهل عملية الرقابة.

كما تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تحاول الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية.

### أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف.

فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود" (مرسي، ١٤٢٢هـ - ص ١٣).

ونجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يعتمد على التزام مدير المدرسة بمقومات الإدارة الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تطوير العمل المدرسي، ومن أهم تلك المقومات مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في تحديد الأهداف المدرسية ووضع خطة العمل وتنفيذها (الباطين، ١٤٢٢هـ، ص ٥) إلا أن واقع مشاركة المعلمين لمدير المدرسة ضعيفة كما بينتها نتائج دراسة العمري التي أشارت إلى " أن مشاركة المعلمين بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ضعيفة" (العمري، ١٤٢٢هـ، ص ١٠٣) وكشفت دراسة الشمري أن أحد العوامل المؤثرة في فاعلية مديري المدارس هي مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في اتخاذ القرارات (الشمري، ١٤٢١هـ - ص ١٥١).

هذه الدراسات تشير إلى أن المشاركة بين المعلمين ومديري المدارس أقل مما هو مطلوب لنجاح الإدارة المدرسية، وأن فاعلية مديري المدارس ترتبط بمدى مشاركة المعلمين للمدير في اتخاذ القرارات، وحيث إن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تقوم على أساس مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها، وأنه أسلوب لتطوير الإدارة المدرسية كما كشفت عن ذلك دراسة (الباطين، ١٤٢٤هـ، ص ٣١٣) ودراسة (ثابت، ١٩٩٥م، ص ٢٣٩). فإذا كان أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن أن يساعد في تطوير الإدارة المدرسية،

بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل)؟

### مصطلحات الدراسة:

**الإدارة** : هناك عدة تعريفات للإدارة منها:

الإدارة "هي العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع" (الإبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ٢٩). وفي تعريف آخر أن الإدارة هي "نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية" (عطوي، ٢٠٠١م، ص ١٦).

### الإدارة بالأهداف :

من تعريفات الإدارة بالأهداف: هي " العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الأولويات وتصميم بنية الإدارة من أجل أهداف محددة للمنظمة" (DRUCKER.1981.95) أو هي " نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقوم أداء جميع العاملين في المؤسسة (المدرسة). (العمارة، ١٤٢٠هـ، ص ١٤٧) أو أنها " عملية يقوم بها المدير والمعلمون لتحديد الأهداف العامة للمدرسة التي يعملون فيها مع تحديد المجالات الرئيسة لكل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق

٢- التعرف على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض.

٣- الوقوف على الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض.

٤- التعرف على مدى اختلاف أفراد الدراسة في مدى تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل).

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٢- ما أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٣- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟
- ٤- ما مدى اختلاف مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدى تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة

**٢ - دراسة الشبول (١٩٩٥م)**

قام منذر قاسم الشبول بدراسة عنونها "مدى إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أربد"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أربد، طبقت على عينة مكونة من (١٤٠) مديراً ومديره، و(٤٠٦) معلماً ومعلمة، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود درجة إيجابية ومرتفعة لإمكانية تطبيق المديرين لأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أفراد الدراسة.

**٣ - دراسة ثابت (١٩٩٥م)**

قام علي زكي ثابت بدراسة عنونها "دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية"، وهدفت إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في معالجة مشكلات الإدارة المدرسية الإدارية وغير الإدارية وعن إمكانية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بواسطة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

**٤ - دراسة الخرفي (١٤١٦هـ)**

قام عبد الله الخرفي بدراسة عنونها: العوامل المؤثرة على مدى فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية " وهدفت الدراسة إلى محاولة تقويم عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية ومعرفة مدى فعاليتها؛ طبقت

الهدف، ويساهم الجميع في تحقيق النتائج المطلوبة" (أبو الوفاء، ٢٠٠٠م، ص ١٧٧) وفي تعريف آخر للإدارة بالأهداف أنها "طريقة يقوم بموجبها كل من المدير ومعاونيه معاً بتحديد أهداف المنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات" (ياغي، ١٤١٧هـ، ص ٢٢٠). والتعريف الإجرائي لأسلوب الإدارة بالأهداف الذي اختاره الباحث هو مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.

**الدراسات السابقة:**

اهتم بعض الباحثين التربويين بدراسة أسلوب الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إدارة التعليم وآثار تطبيقه على إنتاجية المدرسة، ومن هذه الدراسات:

**أولاً الدراسات العربية:****١ - دراسة السلطان (١٩٨٨م)**

قام فهد السلطان بدراسة عنونها "الإدارة بالأهداف في تطوير أنظمة الإدارة - دراسة حالة - لوزارة البريد والبرق والهاتف" وهدفت إلى اختبار التكيف والتطبيق لأسلوب الإدارة بالأهداف في البيئة الإدارية بالملكة العربية السعودية، بلغت عينة الدراسة (١٤٠) مديراً، وتوصلت إلى أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو أسلوب الإدارة بالأهداف.

## ٧- دراسة الباطين (١٤٢٤هـ)

قام عبد الرحمن عبد الوهاب الباطين بدراسة عنونها "برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية" وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة أن تتبنى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق البرنامج الذي اقترحه الباحث، وتهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

## ثانياً الدراسات الأجنبية

## ١- دراسة (ORSOMARSO,FRANK 1975)

قام فرانك أوسومارسو بدراسة عنونها "الإدارة بالأهداف في مدارس نيونجتون في الولايات المتحدة" هدفت الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي للإدارة بالأهداف لتطوير المدارس، وتوصلت الدراسة إلى نموذج أشاد به إداريو المدارس المطبقة للنموذج.

## ٢- دراسة (ALIFF, JOHN1994)

قام جون أليف بدراسة عنونها "آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في أسلوب الإدارة بالأهداف بالكلية المتوسطة بأكاديمية جورجيا للعلوم" هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في استخدام الإدارة بالأهداف، طبقت على عينة مكونة من (٢٨) عضو من أعضاء هيئة التدريس و(١٠) إداريين من الكلية المتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس لم يتدربوا على

على عينة من (١٧٢) مديراً سعودياً في الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اتجاه عام بعدم فاعلية أسلوب الإدارة بالأهداف المطبق في الاتصالات.

## ٥- دراسة مليباري (١٤١٨هـ)

قام طلعت محمد مليباري بدراسة عنونها "اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية العمل" وهدفت إلى التعرف على مدى قبول أو رفض العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لتطبيق الإدارة بالأهداف وتوقعاتهم لأثرها على العمل، طبقت على عينة من (٣٦١) من العاملين بمقر جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومن أبرز ما توصلت إليه أن لأفراد العينة اتجاهات إيجابية نحو الإدارة بالأهداف وأنهم يتوقعون أن لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف آثاراً على فاعلية العمل.

## ٦- دراسة الرشودي (١٤٢٣هـ)

قامت بدرية سليمان الرشودي بدراسة عنونها "الإدارة بالأهداف: مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى وضع تصور مقترح لعناصر العملية الإدارية بكليات التربية للبنات في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف، طبقت على عينة مكونة من (٣٢١) موظفة في كليات البنات في المدن الآتية: الرياض - جدة - الإحساء - بريده، ومن أبرز ما توصلت إليه عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على اهتمام إدارة الكلية بالوضع الراهن.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

١ - استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي " وهو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو واقع ما بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها..." (عبيدات، ٢٠٠٠هـ ص ٢٣٧).

### ٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قسمين هما:  
 أ - جميع مديري مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض عددهم (١١٣٤) مديراً.  
 ب - جميع معلمي تلك المدارس وعددهم (٢٩٤٠٦) معلماً. (إحصائية وزارة التربية والتعليم ١٤٢٨هـ / ١٤٢٩هـ).  
 ولكثرة أفراد الدراسة تم اختيار عينه من مجتمع الدراسة:  
 عينة من مديري المدارس البالغ عددهم (١١٣٤) بنسبة ١٠٪ أي (١١٣) مديراً.  
 عينة من معلمي تلك المدارس البالغ عددهم (٢٩٤٠٦) بنسبة ١٪ أي (٢٩٤) معلماً.  
 هذه العينة (مديرون، معلمون) وزعت بالتساوي على مكاتب الإشراف التربوي - بنين - بالرياض وعددها (٨) مكاتب، وتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة، وقد استجاب (٢٤٤) بين معلم ومدير واستبعدت (٤) استبانات لعدم اكتمالها، وفيما يأتي توصيف لأفراد الدراسة الذين استجابوا لأداة الدراسة وفقاً لتغيراتها.

وضع الأهداف كما يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأوصت الدراسة ببذل الجهد في تعليم وتدريب أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة بالأهداف.

### التعليق على الدراسات السابقة :

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

(دراسة الشبول) هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، و(دراسة ثابت) هدفت إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، و(دراسة السلطان) و(دراسة ملياري) و(دراسة ALIFF) هدفت إلى التعرف على مدى قبول أو رفض العاملين لتطبيق الإدارة بالأهداف، و(دراسة الخرافي) هدفت إلى تقويم عملية تطبيق أسلوب الإدارة المدرسية، و(دراسة الرشودي) و(دراسة البابطين) و (دراسة ORSOMARSO) هدفت إلى وضع تصور أو برنامج مقترح، بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف.

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي المسحي باستثناء دراستي (البابطين، فرانك) اللتين استخدمتا المنهج التجريبي، و(دراسة ثابت) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب.

## جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير	٤١	١٧,١
معلم	١٩٩	٨٢,٩
المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

يتضح من جدول (٣) أن نسبة المعلمين الذين استجابوا لأداة الدراسة (٨٢,٩٪) وهي أكبر من نسبة مديري المدارس وذلك يعود إلى أن عدد أفراد الدراسة من المعلمين أكثر من المديرين.

## ٣ - عينة الدراسة وفق الخبرة في مجال العمل الحالي

## جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة

## وفق الخبرة في مجال العمل الحالي

فئات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٤ سنوات	١٦	٦,٧
من ٤ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات	٥٣	٢٢,١
من ٨ سنوات فأكثر	١٦٨	٧٠,٠
لم يحدد	٣	١,٣
المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

يتضح من جدول (٤) أن نسبة ذوي الخبرة أكثر من ثمان سنوات في مجال العمل الحالي (٧٠٪) وهي أكبر نسبة، وأقل نسبة هي لمن خبرتهم أقل من أربع سنوات بنسبة (٦,٧٪).

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م)

## أولاً: وصف عينة الدراسة

## ١ - عينة الدراسة وفق المؤهل:

## جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة
أعلى من بكالوريوس (ماجستير+دكتوراه)	١٢	٥,٠
بكالوريوس تربوي	١٧٨	٧٤,٢
بكالوريوس غير تربوي	٣٤	١٤,٢
أقل من بكالوريوس	١٦	٦,٧
المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

يتضح من جدول (١) أن أفراد الدراسة الحاصلين على أعلى من البكالوريوس يمثلون نسبة (٥٪) وهم موزعون كالتالي: الحاصلون على درجة الدكتوراه (٢) الحاصلون على درجة الماجستير (١٠)، وأن أكبر نسبة هم الحاصلون على البكالوريوس التربوي بنسبة (٧٤,٢٪).

## ٢ - عينة الدراسة وفق الوظيفة:

## جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير مدرسة ثانوية	٨	٣,٣
مدير مدرسة متوسطة	١٣	٥,٤
مدير مدرسة ابتدائية	٢٠	٨,٣
معلم في مدرسة ثانوية	٣٤	١٤,٢
معلم في مدرسة متوسطة	٥٢	٢١,٧
معلم في مدرسة ابتدائية	١١٣	٤٧,١
المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

يتضح من جدول (٢) أن أكبر نسبة استجابة لأداة الدراسة كانت من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة (٤٧,١٪)، وأن أقل نسبة كانت من مديري المرحلة الثانوية (٣,٣٪).

**ثانياً أداة جمع البيانات:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف واعتمد في بنائها على:

- المراجع العلمية التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف.
- الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف.

من هذه المصادر قام الباحث ببناء استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

**الجزء الأول:** تتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة (المؤهل، الوظيفة، الخبرة في مجال العمل).

**الجزء الثاني:** تتضمن (٣٢) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي:

**المجال الأول:** تحديد الأهداف وتضمن (٩) عبارات.

**المجال الثاني:** وضع الخطة وتضمن (٨) عبارات.

**المجال الثالث:** المراجعة الدورية وتضمن (٩) عبارات.

**المجال الرابع:** تقييم الإنجاز وتضمن (٦) عبارات.

وقسمت الإجابة على عبارات الجزء الثاني إلى قسمين: الأول معرفة مدى التطبيق الذي تم تقسيمه وفق تدرج رباعي (يطبق بدرجة عالية، يطبق بدرجة متوسطة، يطبق بدرجة ضعيفة، لا يطبق). والقسم الثاني، لمعرفة مدى الأهمية تم تقسيمه وفق تدرج رباعي (مهم بدرجة عالية، مهم بدرجة متوسطة، مهم بدرجة ضعيفة، عدم الأهمية).

**الجزء الثالث:** تضمن (٧) عبارات عن الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، والإجابة على هذا الجزء قسمت وفق تدرج رباعي (صعوبة عالية، صعوبة متوسطة، صعوبة بسيطة، لا توجد صعوبة).

**ثالثاً مراحل بناء الاستبانة:****أ- الصيغة الأولى للاستبانة وصدقها الظاهري**

تم إعداد الاستبانة وفق صيغتها الأولى من خلال المصادر المذكورة سابقاً ثم عرضت على (١٤) محكماً من كلية التربية بجامعة الملك سعود، ومن قسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، ومن قسم التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بجامعة الملك سعود، وذلك بغرض تحكيمها والتأكد من صدقها الظاهري ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات.

**ب- الصيغة النهائية للاستبانة**

أخذ الباحث بالملاحظات التي أجمع عليها أغلب المحكمين حول بنود الاستبانة الأولى، وبناء عليه تم إلغاء عبارتين وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى.

**رابعاً صدق الأداة (الاتساق الداخلي)**

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون):

١ - لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول (مدى تطبيق، وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف) بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

## جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه

مدى الأهمية				مدى التطبيق				المجال
معامل الارتباط	م							
**٠,٧٦٩٥	٦	**٠,٦٦٦٩	١	**٠,٧٧٠٧	٦	**٠,٧٠٧٧	١	تحديد الأهداف
**٠,٧٦١٧	٧	**٠,٧٥٦٦	٢	**٠,٧٠٩٩	٧	**٠,٦٣٥٨	٢	
**٠,٨٣٨٥	٨	**٠,٧٨١٨	٣	**٠,٨٢٤٦	٨	**٠,٥٢٨١	٣	
**٠,٧٢٧٩	٩	**٠,٥٠٢٠	٤	**٠,٧٤٧١	٩	**٠,٦٧٥٢	٤	
		**٠,٧٤٢٤	٥			**٠,٨٣٦٤	٥	
**٠,٧٦٠٩	١٤	**٠,٧٧٦١	١٠	**٠,٨٠٢٦	١٤	**٠,٦٥٨٤	١٠	وضع الخطة
**٠,٨٤٦٧	١٥	**٠,٧٦٤١	١١	**٠,٨٣٧٧	١٥	**٠,٨٥١٠	١١	
**٠,٨٧٠٣	١٦	**٠,٦٦٨٧	١٢	**٠,٩٠٤٧	١٦	**٠,٨٥٠٣	١٢	
**٠,٧٩٧٤	١٧	**٠,٨٥٤٦	١٣	**٠,٧٨٠٢	١٧	**٠,٧٩٣٢	١٣	
**٠,٧٧٢٧	٢٣	**٠,٩١١١	١٨	**٠,٧٠٥٠	٢٣	**٠,٧٠٦٨	١٨	
**٠,٩٠٦٢	٢٤	**٠,٧١٤٠	١٩	**٠,٨٦١٨	٢٤	**٠,٧٤٤١	١٩	المراجعة الدورية
**٠,٨٩٧٥	٢٥	**٠,٨٧٠٨	٢٠	**٠,٨٨٢٩	٢٥	**٠,٨١٥٣	٢٠	
**٠,٨٣٥٧	٢٦	**٠,٧٣٣٢	٢١	**٠,٧٥٤٠	٢٦	**٠,٧٧٢٠	٢١	
		**٠,٨٠٨٣	٢٢			**٠,٧٢٧٤	٢٢	
**٠,٦٣٤٥	٣٠	**٠,٦٣٧٥	٢٧	**٠,٧٤٦٣	٣٠	**٠,٧٧٠٠	٢٧	
**٠,٨٠٨١	٣١	**٠,٦٧٤٨	٢٨	**٠,٧٩٣٩	٣١	**٠,٦٧٢٦	٢٨	تقويم الإنجاز
**٠,٦١٨٢	٣٢	**٠,٦٩٤٥	٢٩	**٠,٥٣٦٨	٣٢	**٠,٨١٤٠	٢٩	

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول رقم (٥) أن كل فقرة مرتبطة بمحورها ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه.

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المحور الثاني "مدى الصعوبة" مرتبط بالمحور الكلي ارتباطاً موجباً ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا يعني أن كل محور متنسق مع الدرجة الكلية.

### ثالثاً: ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل (الفكرونباخ) ويوضح الجدول رقم (٨) معامل الثبات لمحاور الدراسة والثبات الكلي.

### جدول رقم (٨)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمجالات والمحاور

(العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

مجال/المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
		مدى التطبيق	مدى الأهمية
تحديد الأهداف	٩	٠,٩٠	٠,٨٨
وضع الخطة	٨	٠,٩٣	٠,٨٩
المراجعة الدورية	٩	٠,٩٢	٠,٩٣
تقويم الإنجاز	٦	٠,٨٥	٠,٨٢
الثبات الكلي للمحور الأول	٣٢	٠,٩٧	٠,٩٦
الثبات الكلي للمحور الثاني	٧		٠,٨٥

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات يتراوح بين (٠,٨٢-٠,٩٧) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ثابتة.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب الآتي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، معدومة=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد

## ٢- لقياس العلاقة بين المجالات، بالدرجة الكلية للمحور الأول:

### جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

المجالات	معامل الارتباط	
	مدى التطبيق	مدى الأهمية
تحديد الأهداف	**٠,٨٨٠٦	**٠,٨٨٠١
وضع الخطة	**٠,٩٠٨٠	**٠,٩١٥٣
المراجعة الدورية	**٠,٩٢٥٤	**٠,٩٦٠٢
تقويم الإنجاز	**٠,٨٨٠١	**٠,٨٦٤١

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول رقم (٦) أن كل مجال مرتبط بالمحور الكلي ارتباطاً موجباً ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا يعني أن كل محور متنسق مع الدرجة الكلية.

## ٣- لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني (معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف) بالدرجة الكلية للمحور:

### جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط
١	**٠,٧٣١٧
٢	**٠,٦٣٨٢
٣	**٠,٧٦٢٦
٤	**٠,٧٩٥٤
٥	**٠,٦٩٢٣
٦	**٠,٧١٤٣
٧	**٠,٧٠٧٩

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ/٢٠١١م)

يتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي:

— أن أعلى المجالات تطبيقاً مجال (وضع الخطة)، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى اهتمام مديري المدارس بوضع خطة للعمل المدرسي.

— أن أقل المجالات تطبيقاً مجال (تحديد الأهداف).

— أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (٣,٣) بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة (٣,١٩).

— أن مديري المدارس يرون أن مدارسهم تطبق ثلاثة مجالات: (وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز) بدرجة عالية، وأن مجال (تحديد الأهداف) يطبق بدرجة متوسطة.

— يرى المعلمون أن مدارسهم تطبق مجالاً واحداً بدرجة عالية: (وضع الخطة)، بينما بقية المجالات: (تحديد الأهداف، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز) تطبق بدرجة متوسطة.

ولمزيد من الإيضاح فقد تم حساب المتوسط الحسابي لمدي تطبيق الإدارة بالأهداف كما يوضحها جدول رقم (١١).

بدائل الأداة = (١-٤) ÷ ٤ = ٠,٧٥ لنحصل على التصنيف الآتي:

#### جدول رقم (٩)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	٤,٠٠ - ٣,٢٦
متوسطة	٣,٢٥ - ٢,٥١
ضعيفة	٢,٥٠ - ١,٧٦
معدومة	١,٧٥ - ١,٠٠

#### عرض النتائج ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاءت على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لمدي تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

#### جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

المجال	مدير		معلم	
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي
تحديد الأهداف	٤	٣,٢٠	٤	٣,٠٩
وضع الخطة	١	٣,٤٤	١	٣,٢٨
المراجعة الدورية	٢	٣,٣١	٢	٣,٢٤
تقويم الإنجاز	٣	٣,٢٧	٣	٣,١٤
المتوسط الكلي لمدي التطبيق		٣,٣٠		٣,١٩

## جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٧	٢	٣,٣٩	٢	٣,٤٦	يوضح المدير أهداف المدرسة لجميع العاملين	١	تحديد الأهداف
١٤	٤	٣,٢٥	٣	٣,٣٨	يتيح المدير لمنسوبي المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مسؤولياتهم	٢	
٣	١	٣,٤٤	١	٣,٥٧	يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف	٣	
١٣	٣	٣,٣٢	٥	٣,١٤	لدى مدير المدرسة صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الخطة المدرسية	٤	
٣١	٨	٢,٨١	٩	٢,٨٩	يشارك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة	٥	
٢٩	٧	٢,٨٣	٤	٣,٢٧	يشارك المعلمون في وضع أهداف اللجان المختلفة	٦	
٢٨	٦	٢,٩٠	٧	٣,٠٠	يشارك المعلمون في وضع الأهداف الخاصة بزيارتهم في الفصول	٧	
٣٠	٩	٢,٨٠	٨	٢,٩٧	يشارك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية	٨	
٢٦	٥	٣,٠٢	٦	٣,٠٨	يلتزم جميع العاملين بالمدرسة بتحقيق الأهداف	٩	
١٥	٥	٣,٢١	٧	٣,٢٦	يحدد المدير مع المعلمين النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف	١٠	وضع الخطة
٢٣	٨	٣,١٠	٨	٣,٢١	يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو الطلاب نمواً متكاملًا	١١	
١٠	٣	٣,٣٠	٤	٣,٤٢	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين لحل المشكلات المدرسية اليومية	١٢	
١٠	٤	٣,٢٨	٣	٣,٥١	يشجع المدير الاجتماعات لتبادل الأفكار لتحسين العملية التعليمية	١٣	
٢	٢	٣,٤٧	١	٣,٧٦	يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين	١٤	
١٦	٦	٣,١٩	٦	٣,٣٤	يتم تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها	١٥	
٢١	٧	٣,١١	٥	٣,٣٩	يناقش المدير المعلمين في كيفية تحقيق الأهداف	١٦	
١	١	٣,٥٨	٢	٣,٦٣	يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم	١٧	

تابع جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٨	٣	٣,٣٩	٣	٣,٤٢	يقدم المدير الدعم لجميع منسوبي المدرسة لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	١٨	المراجعة الدورية
١٢	٥	٣,٣٠	٧	٣,٢٩	ينسق المدير جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف	١٩	
٤	١	٣,٤٦	٥	٣,٣٥	يتابع المدير تنفيذ جميع العاملين للأعمال والنشاطات المتفق عليها	٢٠	
٣٢	٩	٢,٧٠	٩	٢,٨١	يشارك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء.	٢١	
١٨	٦	٣,١٨	٦	٣,٣٠	يزود المدير المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم.	٢٢	
١٦	٧	٣,١٥	١	٣,٥٠	يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب.	٢٣	
٤	١	٣,٤٦	٤	٣,٣٩	يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب.	٢٤	
٢١	٨	٣,١٣	٧	٣,٢٩	تتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة.	٢٥	
٩	٤	٣,٣٥	٢	٣,٤٩	يوجه المدير معلميه لتحقيق الأهداف.	٢٦	
٢٣	٤	٣,١١	٤	٣,١٨	يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف.	٢٧	
٦	١	٣,٣٧	١	٣,٦٨	يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف.	٢٨	
٢٠	٣	٣,١٦	٣	٣,١٩	يجتمع المدير مع المعلمين لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف.	٢٩	
٢٥	٥	٣,٠٢	٦	٣,١٦	يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون.	٣٠	
١٩	٢	٣,١٧	٢	٣,٢١	يتأكد المدير من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها.	٣١	
٢٧	٦	٢,٩٦	٤	٣,١٨	تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف.	٣٢	

— أعلى العبارة تطبيقاً هي العبارة رقم (١٧): (يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم)، وربما يعود ذلك إلى أن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام أوضحت واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في المدارس، وأقل العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (٢١): (يشارك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء). ويعود ذلك إلى أن

يتضح من الجدول رقم (١١) الآتي:

— بلغ عدد عبارات المجال الأول: (تحديد الأهداف) تسع (٩) عبارات، يرى مديرو المدارس أن أربع (٤) عبارات تطبق بدرجة عالية، وخمس (٥) عبارات تطبق بدرجة متوسطة، بينما يرى المعلمون أن ثلاث (٣) عبارات تطبق بدرجة عالية، وست (٦) عبارات تطبق بدرجة متوسطة.

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م)

تطبق بدرجة عالية، وأربع (٤) عبارات تطبق بدرجة متوسطة.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أدنى العبارات تطبيقاً في المجال الثاني (وضع الخطة) هي العبارة رقم (١١) (يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو الطلاب نمواً متكاملًا)، واختلفوا في أعلى العبارات تطبيقاً، فيرى المديرون أن العبارة رقم (١٤) (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين) هي أعلى العبارات تطبيقاً وهذا لا يتفق مع ما توصلت إليه (الرشودي) في أن الكلية لا تشجع على بناء روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين في القسم. بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (١٧) (يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم) هي أعلى العبارات تطبيقاً.

— بلغت عبارات المجال الثالث: (المراجعة الدورية) (٩) عبارات يرى مديرو المدارس أن ثمان (٨) عبارات تطبق بدرجة عالية، وواحدة (١) تطبق بدرجة متوسطة بينما يرى المعلمون أن خمس (٥) عبارات تطبق بدرجة عالية وأربع (٤) عبارات تطبق بدرجة متوسطة.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أدنى العبارات تطبيقاً في المجال الثالث (المراجعة الدورية) هي العبارة رقم (٢١) (يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء)، واختلفوا في أعلى العبارات تطبيقاً فيرى المديرون أن العبارة رقم (٢٣) (يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب) هي أعلى

وزارة التربية والتعليم هي التي تحدد معايير أداء العاملين بالمدارس.

— اتفق المديرون والمعلمون على أن أعلى العبارات تطبيقاً في المجال الأول: (تحديد الأهداف) هي العبارة رقم (٣) (يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (البابطين، ١٤٢٩هـ) من أن آراء المعلمين تكاد تتفق على أن مدير المدرسة الثانوية يثني على أفكار ومقترحات المعلمين لتطوير العملية التعليمية، واختلفوا في أدنى العبارات تطبيقاً، فيرى المديرون أن العبارة رقم (٥) (يشترك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة) هي أدنى العبارات تطبيقاً، ويعود ذلك إلى شعور مديرو المدارس أن تحديد الأهداف من مسؤوليتهم بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (٨) (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية) هي أدنى العبارات تطبيقاً، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (الرشودي) أن الكلية لا تتعامل مع الأهداف حسب أهميتها في التنفيذ وإنما يدرج في الجدول ما يستجد من أعمال بغض النظر عن الأولويات.

— بلغت عبارات المجال الثاني (وضع الخطة) (٨) عبارات يرى مديرو المدارس أن سبع (٧) عبارات تطبق بدرجة عالية، وواحدة (١) تطبق بدرجة متوسطة، بينما يرى المعلمون أن أربع (٤) عبارات

## جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب	معلم		مدير		المجال
	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	
٤	٣,٥٢	٤	٣,٥٣	٤	تحديد الأهداف
١	٣,٦٦	١	٣,٧١	١	وضع الخطة
٢	٣,٦٢	٢	٣,٦٧	٢	المراجعة الدورية
٣	٣,٥٧	٣	٣,٦٠	٣	تقوم الإنجاز
	٣,٥٩		٣,٦٢		المتوسط الكلي لمدى الأهمية

يتضح من الجدول رقم (١٢) الآتي:

— أن أعلى المجالات أهمية هو مجال: (وضع الخطة)، ويتفق مع كونه أعلى مجال تطبيقاً، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي المعلمين والمديرين بأهمية وضع خطط للعمل المدرسي.

— أن أقل المجالات أهمية هو مجال: (تحديد الأهداف) ويتفق مع كونه أقل المجالات تطبيقاً، فهو أقل المجالات أهمية، إلا أن أهميته عالية (٣,٥٣) من (٤).

— أن مديري المدارس والمعلمين يرون أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة عالية لجميع المجالات.

ولزيد من الإيضاح فقد تم حساب المتوسط الحسابي لمدى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف كما يوضحها جدول رقم (١٣).

العبارات تطبيقاً بينما يرى المعلمون) أن العبارة رقم (٢٤) (يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب) هي أعلى العبارات تطبيقاً.

— بلغ عدد عبارات المجال الرابع (تقويم الإنجاز) ست (٦) عبارات يرى مديرو المدارس والمعلمون أن عبارة واحدة تطبق بدرجة عالية وخمس (٥) عبارات تطبق بدرجة متوسطة.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات تطبيقاً في المجال الرابع (تقويم الإنجاز) هي العبارة رقم (٢٨) (يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف)، واختلفوا في أدنى العبارات تطبيقاً، فالمديرون يرون أن العبارة رقم (٣٠) (يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون) هي أدنى العبارات تطبيقاً بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (٣٢) (تم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف) هي أدنى العبارات تطبيقاً.

السؤال الثاني: ما أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لمدى أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة.

## جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٦	٢	٣,٧٢	٢	٣,٧٥	يوضح المدير أهداف المدرسة لجميع العاملين	١	تحديد الأهداف
١١	٣	٣,٦٦	٣	٣,٦٣	يتيح المدير لمنسوبي المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مسؤولياتهم	٢	
٢	١	٣,٧٥	١	٣,٧٨	يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف	٣	
٢٢	٤	٣,٥٦	٥	٣,٥٨	لدى مدير المدرسة صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الخطة المدرسية	٤	
٢٨	٦	٣,٤٥	٨	٣,٣٠	يشترك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة	٥	
٢٩	٧	٣,٣٧	٤	٣,٦٠	يشترك المعلمون في وضع أهداف اللجان المختلفة	٦	
٣١	٨	٣,٣٦	٧	٣,٣٣	يشترك المعلمون في وضع الأهداف الخاصة بزيارتهم في الفصول	٧	
٣٢	٩	٣,٣٠	٩	٣,٢٨	يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية	٨	
٢٣	٥	٣,٥٣	٦	٣,٤٩	يلتزم جميع العاملين بالمدرسة بتحقيق الأهداف	٩	
١٨	٧	٣,٥٨	٣	٣,٧٣	يحدد المدير مع المعلمين النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف	١٠	وضع الخطة
١٦	٦	٣,٦١	٧	٣,٦٦	يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو الطلاب نمواً متكاملًا	١١	
١٣	٤	٣,٦٤	٦	٣,٦٧	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين لحل المشكلات المدرسية اليومية	١٢	
٩	٣	٣,٧٠	٤	٣,٧٠	يشجع المدير الاجتماعات لتبادل الأفكار لتحسين العملية التعليمية	١٣	
١	١	٣,٧٩	١	٣,٨٠	يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين	١٤	
١٣	٤	٣,٦٤	٧	٣,٦٦	يتم تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها	١٥	
٢٠	٨	٣,٥٦	٥	٣,٦٨	يناقش المدير المعلمين في كيفية تحقيق الأهداف	١٦	
٤	٢	٣,٧٤	١	٣,٨٠	يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم	١٧	

تابع جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٥	١	٣,٧٢	٢	٣,٧٨	يقدم المدير الدعم لجميع منسوبي المدرسة لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	١٨	المراجعة الدورية
١٠	٤	٣,٦٦	٣	٣,٧٣	ينسق المدير جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف	١٩	
٧	٣	٣,٧١	٤	٣,٧١	يتابع المدير تنفيذ جميع العاملين للأعمال والنشاطات المتفق عليها	٢٠	
٣٠	٩	٣,٣٧	٩	٣,٣٥	يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء	٢١	
١١	٥	٣,٦٤	٧	٣,٦٦	يزود المدير المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم	٢٢	
١٦	٧	٣,٥٩	١	٣,٨٠	يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب	٢٣	
٧	١	٣,٧٢	٤	٣,٧١	يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب	٢٤	
٢٣	٨	٣,٥٢	٨	٣,٥٦	تتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة	٢٥	
١٣	٦	٣,٦٣	٦	٣,٦٨	يوجه المدير معلميه لتحقيق الأهداف	٢٦	
٢٥	٤	٣,٥٠	٣	٣,٦٣	يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف	٢٧	
٢	١	٣,٧٥	١	٣,٨٠	يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف	٢٨	تقوم الإنجاز
١٩	٣	٣,٥٨	٢	٣,٦٥	يجمع المدير مع المعلمين لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف	٢٩	
٢٧	٤	٣,٥٠	٦	٣,٤٨	يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون	٣٠	
٢٠	٢	٣,٦٠	٥	٣,٥٣	يتأكد المدير من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها	٣١	
٢٦	٦	٣,٤٩	٤	٣,٥٥	تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف	٣٢	

لنجاح العملية التعليمية، أدنى العبارات أهمية هي العبارة رقم (٨) (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية) على أنها أدنى العبارات أهمية إلا أن متوسطها الحسابي (٣,٢٨) أي أن أهميتها عالية.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات أهمية في المجال الأول (تحديد الأهداف) هي العبارة رقم (٣)

يتضح من الجدول رقم (١٣) الآتي:

— بلغ عدد عبارات المجال الأول (تحديد الأهداف) تسع (٩) عبارات، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أهمية عالية لتطبيق جميع العبارات.

— أن أعلى العبارات أهمية هي العبارة رقم (١٤) (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين)، وهذا يعكس إدراك المعلمين والمديرين بأهمية التعاون

— يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف)، واتفقوا على أن أدنى العبارات أهمية العبارة رقم (٨) (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية)، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت له دراسة (مليباري) من أن عبارة " ترتيب الأهداف حسب أهميتها والالتزام بتحقيقها" حصلت على ثاني أعلى رتبة.

— بلغت عبارات المجال الثاني (وضع الخطة) (٨) عبارات، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أهمية عالية لتطبيق جميع العبارات.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات أهمية في المجال الثاني (وضع الخطة) هي العبارة رقم (١٤) (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين) واختلفوا في أدنى العبارات أهمية فالمديرون يرون أن العبارة رقم (١١) (يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو الطلاب نمواً متكاملًا) ورقم (١٥) (يتم تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها) هي أدنى العبارات أهمية بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (١٦) (يناقش المدير المعلمين في كيفية تحقيق الأهداف) هي أدنى العبارات أهمية.

— بلغت عبارات المجال الثالث (المراجعة الدورية) (٩)، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أهمية عالية لتطبيق جميع العبارات.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أدنى العبارات أهمية في المجال الثالث (المراجعة الدورية) هي العبارة رقم (٢١) (يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء)، واختلفوا في أعلى العبارات أهمية فالمديرين يرون أن العبارة رقم (٢٣) (يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب) هي أعلى العبارات أهمية بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (٢٤) (يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب)، والعبارة رقم (١٨) (يقدم المدير الدعم لجميع منسوبي المدرسة لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف) هي أعلى العبارات أهمية.

— بلغ عدد عبارات المجال الرابع (تقويم الإنجاز) ست عبارات ويرى مديرو المدارس والمعلمون أهمية عالية لتطبيق جميع العبارات.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات أهمية في المجال الرابع (تقويم الإنجاز) هي العبارة رقم (٢٨) (يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف)، واختلفوا في أدنى العبارات أهمية فالمديرون يرون أن العبارة رقم (٣٠) (يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون) هي أدنى العبارات أهمية بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (٣٢) (تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف) هي أدنى العبارات أهمية.

للتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تم استخدام المتوسطات الحسابية كما في الجدول رقم (١٤).

السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟

#### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

م	العبارة	مدير		معلم	
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي
١	صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.	٣	٣,١٧	٣	٣,١٠
٢	صعوبة تحديد الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل.	٢	٣,٢٤	٥	٢,٩٩
٣	يتم وضع أهداف صعبة التحقيق.	٧	٢,٧٨	٦	٢,٨٦
٤	تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير.	١	٣,٤١	١	٣,٢١
٥	يهتم المدير بتحديد المهام والصلاحيات أكثر من اهتمامه بتحديد الأهداف.	٥	٢,٩٨	٤	٣,٠٢
٦	يقصر بعض العاملين في أداء واجباتهم المتفق عليها.	٤	٣,١٣	٢	٣,١٤
٧	يتم التركيز على أهداف صغيرة.	٦	٢,٨٨	٧	٢,٨٣
متوسط الدرجة الكلية للصعوبات			٣,٠٨		٣,٠٢

بالأهداف يحتاج إلى بذل مجهود كبير من قبل مديري المدارس ومعلميها مما يتطلب توفير الإمكانيات اللازمة للمدارس، واختلفوا في أدنى العبارات صعوبة حيث يرى المديرون أن العبارة رقم (٣) (يتم وضع أهداف صعبة التحقيق) هي أدنى العبارات صعوبة، بينما يرى المعلمون رقم (٧) (يتم التركيز على أهداف صغيرة) هي أدنى العبارات صعوبة.

— بلغ عدد الصعوبات بدرجة عالية واحدة (١) صعوبة، وعدد الصعوبات بدرجة متوسطة ست

يتضح من الجدول رقم (١٤):

— هناك صعوبات تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (٣,٠٨) من (٤). وهذه النتيجة تشير إلى وجود صعوبات تعيق تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس؛ الأمر الذي يستدعي العمل على مساعدة مديري المدارس على تخطي هذه الصعوبات ليتمكنوا من الاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير العمل في مدارسهم.

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات صعوبة هي العبارة رقم (٤) (تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير)، وهذا صحيح فأسلوب الإدارة

(ت)، واختبار (شيفيه) لتحديد الدلالة الإحصائية لاختلاف استجابات عينة الدراسة باختلاف (الوظيفة، المؤهل، الخبرة في العمل الحالي) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول وذلك على النحو الآتي:

#### ١ - الفروق باختلاف الوظيفة:

لمعرفة تأثير الوظيفة على تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والصعوبات التي تواجه التطبيق تم استخدام اختبار (ت) كما في الجدول رقم (١٥).

(٦) من وجهة نظر المديرين، بينما يرى المعلمون أن جميع الصعوبات بدرجة متوسطة. السؤال الرابع: ما مدى اختلاف أفراد الدراسة في مدى تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة: (الوظيفة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي)؟ للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة مدى اختلاف تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف متغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (تحليل التباين)، واختبار

جدول رقم (١٥) اختبار (ت) لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف الوظيفة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحاور / المجلات		
غير دالة	٠,٢٦٩	١,١٢	٠,٥١	٣,٢٠	٣٧	مدير	تحديد الأهداف	مدى التطبيق	
			٠,٦٤	٣,٠٩	١٧٦	معلم			
غير دالة	٠,١٣٣	١,٥١	٠,٤٨	٣,٤٤	٣٨	مدير	وضع الخطة		
			٠,٦٢	٣,٢٨	١٧٩	معلم			
غير دالة	٠,٥٠٥	٠,٦٧	٠,٦٠	٣,٣١	٣٨	مدير	المراجعة الدورية		
			٠,٦٢	٣,٢٤	١٧٨	معلم			
غير دالة	٠,٢٤٩	١,١٦	٠,٥٨	٣,٢٧	٣٨	مدير	تقوم الإنجاز		
			٠,٦٥	٣,١٤	١٧٩	معلم			
غير دالة	٠,٢٦٤	١,١٢	٠,٤٨	٣,٣٠	٣٨	مدير	الدرجة الكلية		
			٠,٥٩	٣,١٩	١٧٩	معلم			
غير دالة	٠,٩٤٨	٠,٠٧	٠,٥١	٣,٥٣	٤٠	مدير	تحديد الأهداف		مدى الأهمية
			٠,٤٤	٣,٥٢	١٩٠	معلم			
غير دالة	٠,٤٠٠	٠,٨٤	٠,٤٣	٣,٧١	٤١	مدير	وضع الخطة		
			٠,٣٨	٣,٦٦	١٨٩	معلم			
غير دالة	٠,٥٢٦	٠,٦٤	٠,٤٣	٣,٦٧	٤١	مدير	المراجعة الدورية		
			٠,٤٤	٣,٦٢	١٩٠	معلم			
غير دالة	٠,٦٧٤	٠,٤٢	٠,٤٤	٣,٦٠	٤٠	مدير	تقوم الإنجاز		
			٠,٤٨	٣,٥٧	١٨٩	معلم			
غير دالة	٠,٦٥٢	٠,٤٥	٠,٤٣	٣,٦٢	٤١	مدير	الدرجة الكلية		
			٠,٤٠	٣,٥٩	١٩١	معلم			
غير دالة	٠,٥٢٠	٠,٦٤	٠,٥٣	٣,٠٨	٤١	مدير	الدرجة الكلية للصعوبات		
			٠,٥٧	٣,٠٢	١٩٨	معلم			

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ/٢٠١١م)

لتلك المجالات تبعاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي (مدير، معلم).

— أن قيمة (ت) غير دالة في الدرجة الكلية للصعوبات، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي (مدير، معلم).

## ٢- الفروق باختلاف المؤهل:

لمعرفة تأثير المؤهل على تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والصعوبات التي تواجه التطبيق تم استخدام اختبار (تحليل التباين) كما في الجدول رقم (١٦).

### جدول رقم (١٦)

اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف المؤهل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات / المحاور	مدى التطبيق
دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠٣٠	٣,٠٤	١,١٣	٣	٣,٣٨	بين المجموعات	تحديد الأهداف	
			٠,٣٧	٢٠٩	٧٧,٤٤	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,١٦١	١,٧٣	٠,٦٣	٣	١,٨٨	بين المجموعات	وضع الخطة	
			٠,٣٦	٢١٣	٧٦,٨٢	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,١٥٣	١,٧٨	٠,٦٦	٣	١,٩٨	بين المجموعات	المراجعة الدورية	
			٠,٣٧	٢١٢	٧٨,٥٦	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,١١٧	١,٩٨	٠,٨١	٣	٢,٤٣	بين المجموعات	تقويم الإنجاز	
			٠,٤١	٢١٣	٨٧,٠٤	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,٠٧١	٢,٣٨	٠,٧٧	٣	٢,٣٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
			٠,٣٢	٢١٣	٦٨,٦٨	داخل المجموعات		

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م)

تابع جدول رقم (١٦): اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف المؤهل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات / المحاور	مدى الأهمية
غير دالة	٠,٣٩٦	١,٠٠	٠,٢١	٣	٠,٦٢	بين المجموعات	تحديد الأهداف	
			٠,٢١	٢٢٦	٤٦,٧٤	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,٢٧٦	١,٣٠	٠,٢٠	٣	٠,٥٩	بين المجموعات	وضع الخطة	
			٠,١٥	٢٢٦	٣٤,٤٤	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,٠٩١	٢,١٨	٠,٤٢	٣	١,٢٦	بين المجموعات	المراجعة الدورية	
			٠,١٩	٢٢٧	٤٣,٥٤	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,١٣٤	١,٨٨	٠,٤١	٣	١,٢٢	بين المجموعات	تقويم الإنجاز	
			٠,٢٢	٢٢٥	٤٨,٨١	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,١٣٩	١,٨٥	٠,٢٩	٣	٠,٨٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
			٠,١٦	٢٢٨	٣٦,٠٥	داخل المجموعات		
غير دالة	٠,٢٩٢	١,٢٥	٠,٤٠	٣	١,١٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية للصعوبات	
			٠,٣٢	٢٣٥	٧٤,٣١	داخل المجموعات		

يتضح من الجدول رقم (١٦) الآتي:

في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— أن قيمة (ف) غير دالة في الدرجة الكلية للصعوبات، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مدى التطبيق مجال: (تحديد الأهداف)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لهذا المجال تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق جدول رقم (١٧).

— أن قيمة (ف) غير دالة في مدى التطبيق لثلاث مجالات هي: (وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية لمدى التطبيق تبعاً لمتغير المؤهل، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— أن قيمة (ف) غير دالة في مدى أهمية المجالات: (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية لمدى الأهمية تبعاً لمتغير المؤهل، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم

## جدول رقم (١٧)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مجال تحديد الأهداف في أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف المؤهل.

المؤهل	المتوسط الحسابي	أعلى من بكالوريوس	بكالوريوس تربوي	بكالوريوس غير تربوي	أقل من بكالوريوس	الفرق لصالح
أعلى من بكالوريوس	٣,١١					
بكالوريوس تربوي	٣,٠٧					
بكالوريوس غير تربوي	٣,٠٦					
أقل من بكالوريوس	٣,٥٨		*			أقل من بكالوريوس

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥)

بكالوريوس غير تربوي) إلا أن اختبار شيفيه لم يظهره وذلك لصغر العينة.

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي: لمعرفة تأثير المؤهل على تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والصعوبات التي تواجه التطبيق تم استخدام اختبار (ت) كما في الجدول رقم (١٨).

يتضح من الجدول رقم (١٧) وجود فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) في مدى تطبيق مجال: (تحديد الأهداف)، بين الحاصلين على (بكالوريوس تربوي) والحاصلين على (أقل من بكالوريوس)، وذلك لصالح الحاصلين على (أقل من بكالوريوس)، وتوجد فروق بين الحاصلين على (أقل من بكالوريوس) والحاصلين على (أعلى من البكالوريوس) والحاصلين على

## جدول رقم (١٨)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات الخبرة	المجالات / المحاور	مدى التطبيق
غير دالة	٠,٦١٥	٠,٥٠	٠,٦٢	٣,٠٧	٦٢	أقل من ٨ سنوات	تحديد الأهداف	مدى التطبيق
			٠,٦٢	٣,١٢	١٤٨	من ٨ سنوات فأكثر		
غير دالة	٠,٩١١	٠,١١	٠,٦١	٣,٣٠	٦٤	أقل من ٨ سنوات	وضع الخطة	
			٠,٦١	٣,٣١	١٥٠	من ٨ سنوات فأكثر		
غير دالة	٠,٧٥٦	٠,٣١	٠,٥٩	٣,٢٣	٦٤	أقل من ٨ سنوات	المراجعة الدورية	
			٠,٦٣	٣,٢٥	١٤٩	من ٨ سنوات فأكثر		
غير دالة	٠,٧٣٣	٠,٣٤	٠,٦٣	٣,١٣	٦٤	أقل من ٨ سنوات	تقويم الإنجاز	
			٠,٦٦	٣,١٦	١٥٠	من ٨ سنوات فأكثر		
غير دالة	٠,٦٩٧	٠,٣٩	٠,٥٦	٣,١٨	٦٤	أقل من ٨ سنوات	الدرجة الكلية	
			٠,٥٨	٣,٢٢	١٥٠	من ٨ سنوات فأكثر		

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م)

تابع جدول رقم (١٨): اختبار (ت) لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات الخبرة	المجالات / المحاور
غير دالة	٠,٤٣٢	٠,٧٩	٠,٤٣	٣,٤٨	٦٧	أقل من ٨ سنوات	تحديد الأهداف
			٠,٤٧	٣,٥٣	١٦٠	من ٨ سنوات فأكثر	
دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠٢٧	٢,٢٥	٠,٤٦	٣,٥٧	٦٨	أقل من ٨ سنوات	وضع الخطة
			٠,٣٦	٣,٧٠	١٥٩	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠,١١٧	١,٥٧	٠,٤٣	٣,٥٥	٦٨	أقل من ٨ سنوات	المراجعة الدورية
			٠,٤٥	٣,٦٥	١٦٠	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠,٠٨٣	١,٧٤	٠,٤٨	٣,٤٩	٦٨	أقل من ٨ سنوات	تقوم الإنجاز
			٠,٤٦	٣,٦١	١٥٨	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠,١٠١	١,٦٥	٠,٤٠	٣,٥٢	٦٨	أقل من ٨ سنوات	الدرجة الكلية
			٠,٤٠	٣,٦٢	١٦١	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠,٩٦٥	٠,٠٤	٠,٥٣	٣,٠٢	٦٩	أقل من ٨ سنوات	الدرجة الكلية لل صعوبات
			٠,٥٨	٣,٠٣	١٦٧	من ٨ سنوات فأكثر	

تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

في حين كانت قيمة (ت) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مدى أهمية مجال: (وضع الخطة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لهذا المجال تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي، وذلك لصالح ذوي الخبرة من ٨ سنوات فأكثر، وهذا يشير إلى أن أصحاب الخبرة (ثمان سنوات فأكثر)، يدركون أهمية وضع خطة لتحقيق الأهداف المدرسية.

— أن قيمة (ت) غير دالة في الدرجة الكلية لل صعوبات، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم

يتضح من الجدول رقم (١٨) الآتي:

— أن قيمة (ت) غير دالة في مدى تطبيق مجالات الدراسة: (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية لمدى التطبيق، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

— أن قيمة (ت) غير دالة في مدى أهمية مجالات الدراسة: (تحديد الأهداف، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية لمدى الأهمية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية

— أن أعلى المجالات أهمية هو مجال (وضع الخطة)، ويتفق مع كونه أعلى المجالات تطبيقاً.

— أن أقل المجالات أهمية هو مجال (تحديد الأهداف) ويتفق مع كونه أقل المجالات تطبيقاً، فهو أقل المجالات أهمية إلا أن أهميته عالية (٣,٥٣) من (٤).

— أن مديري المدارس والمعلمين يرون أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة عالية لجميع المجالات.

— أن أعلى العبارات أهمية هي العبارة رقم (١٤) (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين)، وأدنى العبارات أهمية هي العبارة رقم (٨) (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية).

— هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (٣,٠٨) من (٤).

— اتفق المديرون والمعلمون أن أعلى العبارات صعوبة هي العبارة رقم (٤) (تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير).

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي.

في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

### خلاصة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام، وأهمية التطبيق والصعوبات التي قد تواجه تطبيق هذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض.

### أولاً أهم النتائج

— أن أعلى المجالات تطبيقاً مجال (وضع الخطة).

— أن أقل المجالات تطبيقاً مجال (تحديد الأهداف).

— أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (٣,٣) بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة (٣,١٩).

— يرى المديرون أن عشرين (٢٠) عبارة تطبق بدرجة عالية، واثنى عشرة (١٢) عبارة تطبق بدرجة متوسطة، بينما يرى المعلمون أن ثلاث عشرة (١٣) عبارة تطبق بدرجة عالية، وتسع عشرة (١٩) عبارة تطبق بدرجة متوسطة.

— أعلى عبارة تطبيق هي العبارة رقم (١٧): (يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم)، وأقل العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (٢١) (يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء).

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس للمجال (وضع الخطة) تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي، وذلك لصالح ذوي الخبرة من ٨ سنوات فأكثر.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

### ثانياً التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج

يمكن تقديم بعض التوصيات:

- أن تهتم وزارة التربية والتعليم بأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال توعية المديرين والمعلمين وتدريبهم على الاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير العمل المدرسي.
- وضع خطة لمساعدة المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.
- وضع آلية لإشراك المعلمين في وضع معايير واضحة تمكنهم من التعرف على مستوى أدائهم.
- توفير الكادر الإداري المناسب للمدارس ليتسنى الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم.

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس مجال (تحديد الأهداف) بين الحاصلين على (بكالوريوس تربوي) والحاصلين على (أقل من بكالوريوس)، وذلك لصالح الحاصلين على (أقل من بكالوريوس).

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول رأيهم في مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

الحري، فهد محمد. دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. ١٤٢٢هـ.

الخرفي، عبد الله (١٤١٦هـ) العوامل المؤثرة على فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.

عبيدات، دوقات وآخرون. البحث العلمي مفهومة، وأدواته، وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر. ٢٠٠٠م.

عطيوي، جودت عزت. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار الدولية للنشر والتوزيع. ٢٠٠١.

العجيلي، عيسى صالح. مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية. المنشأة العامة للنشر والتوزيع. ١٩٨٢هـ.

العمارة، محمد حسن. مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة. ١٤٢٠هـ

العمري، ناعم أحمد. واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية. "رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. ١٤٢١هـ.

عقيلي، عمر وصفي. فلسفة الإدارة. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية. ١٤١٩هـ.

الغامدي، صالح بن أحمد. أهمية مساهمة المعلمين في المدارس الثانوية بمكة المكرمة في اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. ١٤١٧هـ.

مرسي، محمد منير. الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثالثة. عالم الكتب. ١٤٢٢هـ.

مليباري، طلعت محمد. اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية العمل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. ١٤١٧هـ.

وزارة التربية والتعليم. تقرير إحصائي ٢٨-١٤٢٩هـ

ياغي، محمد عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة. دار الخريجي للنشر والتوزيع. ١٤١٧هـ.

### المراجع الأجنبية :

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

DAVAR.RUSTOM.THE MANAGEMENT PROCESS. FOURTH EDITION. 1978.

DRUCKERPETERE.TOWARDTHE NEXT ECONOMICS AND OTHER ESSAYS.1981.

ORSOMARSO, FRANK (1975) management by objectives the Newington public schools, Nova University.

رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٧)، ص ١ - ٣٥٠ الرياض، (١٤٣٢هـ / ٢٠١١م)

• القيام بدراسة مشاهمة على مدارس تعليم البنات.

### شكر وتقدير

يشكر الباحث جامعة الملك سعود ممثلة بعمادة البحث العلمي ومركز البحوث بكلية المعلمين على دعمهم المستمر للباحث والشكر موصول لكل من ساهم في تحكيم أو تعبئة الاستبانة.

### المراجع :

الإبراهيم، عدنان بدري. الإدارة التربوية — مدرسية — صافية. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢م.

أبو الوفاء جمال، وسلامة عبد العظيم. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م.

الأحرش، إبراهيم محمد. النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي. "رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. ١٤٢٠هـ.

البايطين، عبد الرحمن عبد الوهاب. برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. ١٤٢٤هـ.

البايطين، عبد الرحمن عبد الوهاب. مدى ممارسات الأهداف: لمدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشوري في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. ١٤٢٩هـ.

ثابت، علي زكي. دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد (٢٩). ١٩٩٥.

درة، عبد الباري. الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة. مجلة الإدارة العامة. العدد ٢٩ (١٤٠١هـ).

الرشودي، بدرية بنت سليمان. الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكلية التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، كليات البنات بمنطقة الرياض. ١٤٢٢هـ .

الشبول، منذر قاسم. مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس الثانوية في محافظة أربد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك الأردن ١٩٩٥م.

الشمري، حجي بن عايد. نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. ١٤٢١هـ.

## The Nature and Importance of School Principals' Application of the Management by Objectives at Riyadh Schools

### Abstract:

This study aims to identify the extent of the management by objectives application approaches by school principals – boys schools- in Riyadh, and the importance degree of this approach application from the viewpoint of the principals and teachers.

To achieve this, the researcher devised a number of questions and sought its answers. Amongst the most important questions are the following:

What is the extent of the application of the management by objectives approach by schools principals in Riyadh city? , and what is the degree of its importance from the viewpoint of schools principals and teachers in Riyadh?

To answer these questions, the researcher used the descriptive survey method adopting the questionnaire after verifying its validity and reliability for collecting the field data. The questionnaire was distributed to the study sample numbering 240 principals and teachers and the data was collected and processed statistically by using repetitions, arithmetic means, ANOVA, T-Test, Pearson's Correlation Coefficient, Cronbach Coefficient Alfa and Sheffe's test.

The study concluded a number of findings and recommendations as follows:

### First: The Findings

- The school managers hold the view that management by objectives is highly applied (at the rate of 3.3), whereas the teachers hold the view that management by objectives is moderately applied (at the rate of 3.19). Both the principals and teachers hold the view that application of the management by objectives approach is highly important.
- The most applied aspect and the one of the greatest importance is (plan drafting).
- The least applied aspect and the one of the least importance is (objective setting).
- The most applied statement is statement No. 17 (the principals specifies the duties and responsibilities of the school personnel and the least applied statement is statement No.21 (the teachers participate in devising measures that enable them to measure performance).
- The statement of the highest importance is statement No.14 (the principal observes developing cooperation between teachers), and the statement of the least importance is statement No. 8 (teachers take part in prioritizing school objectives).
- There are moderate difficulties in applying the management by objectives approach at schools (3.08 out of 4).
- Both principals and teachers agreed that the most difficult statement is statement No.4 (management by objectives entails a great effort).

### Second: Recommendations

In the light of the study findings, some recommendations can be presented as follows:

1. The Ministry of Education should take an interest in the management by objectives approach by educating and training managers and teachers to benefit from this approach in developing scholastic work.
2. A plan should be devised for helping the schools in applying management by objectives.
3. A mechanism should be created for engaging the teachers in establishing clear criteria that enable them to identify their performance level.
4. An adequate administrative cadre should be provided to the schools to enable utilization of the management by objectives approach.