

## واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا

### الوظيفي لدى المعلمين

#### د. حامد بن محمد بن علي الشمrani

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بكلية التربية - جامعة بيشة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية من المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين كانت متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,37) وانحراف معياري (1,41). وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد وضع خطة عملية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه البُعد (3,70) وانحراف معياري (1,60)، ثم بُعد التقويم متحقفاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,64) وانحراف معياري (1,23)، ثم بُعد تحديد الأهداف متحقفاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,24) وانحراف معياري (1,49)، وكان أقل الأبعاد هو بُعد المراجعة المستمرة متحقفاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,92) وانحراف معياري (1,34).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,05) وانحراف معياري (1,14) وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد الإدارة والإشراف بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,70) وانحراف معياري (1,15)، يليه بُعد بيئة العمل والذي تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,79) وانحراف معياري (1,08)، وأن أقل هذه الأبعاد هو البُعد المالي والذي يتحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,65) وانحراف معياري (1,20).

كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي، وهذه الفروق لصالح سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف- الرضا الوظيفي

---

## **The reality of applying management by objectives among primary school leaders and its relationship to teachers' job satisfaction**

### **Abstract**

The current study aimed to identify the reality of the application of management by objectives among primary school leaders and its relation to job satisfaction among teachers. The study adopted the relational descriptive approach. The questionnaire was used to collect data from the randomly chosen sample of the study. The study concluded that the degree of implementing the management through objectives by primary school leaders, from the teachers' point of view, was achieved to a moderate degree with a means of (3.37) and a standard deviation of (1.41). The highest achieved dimension is that of developing a practical plan to a large degree, where the arithmetic average of this dimension was (3.70) with a standard deviation of (1.60). The evaluation dimension was achieved to a moderate degree, as the arithmetic mean was (3.64) and with a standard deviation of (1.23). Then the goal-setting dimension was achieved with a medium degree, where the arithmetic mean was (3.24) with a standard deviation of (1.49). The least dimension was that of the continuous review. It was achieved to a medium degree, as the arithmetic mean was (2.92) and with a standard deviation of (1.34).

The results of the study showed that the degree of job satisfaction among primary school teachers in Bisha Governorate, from their point of view, is medium with arithmetic mean of (3.05) and a standard deviation of (1.14) and that the highest achieved dimensions were the management and the supervision ones with an arithmetic mean of (3.70) and a standard deviation of (1.15). This is followed by the work environment dimension, which was achieved with a medium degree. The arithmetic mean was (2.79) with a standard deviation of (1.08). The least of these dimensions was the financial one, which was achieved with an average degree, as the arithmetic mean was (2.65) and with a standard deviation of (1.20).

It also showed a positive correlation between the application of management by objectives by the primary schools' leaders in Bisha

---

---

Governorate and the job satisfaction of teachers, and there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the average responses of primary school teachers in terms of their appreciation of the management by objectives and job satisfaction axes according to the academic qualification variable, and there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) according to the number of years of experience in the school variable. These differences are in favor of the number of years of experience (10 years or more).

**Keywords:** Management by objectives, Teachers' job satisfaction

## مقدمة

تعتبر المدارس الابتدائية حجر الزاوية في العملية التعليمية حيث أنها الأساس في بناء شخصية الطلاب وتنمية قدراتهم وإشباع حاجاتهم، لذا فهي تحتاج إلى قيادات متميزة لديها القدرة على تبني أساليب إدارية حديثة تحقق التوافق والتعاون بين قائد المدرسة والمعلمين وجميع منسوبيها في وضع السياسة العامة والخطط المناسبة للعمل، فتحقيق المدرسة لأهدافها يتوقف على كفاءة إدارتها وفاعلية الأساليب المستخدمة في ممارستها، وقد ذكرت (القرني، ٢٠١٦، ٥٤) أن أسلوب الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على أساس اشتراك المعلمين مع قائد المدرسة في تحديد الأهداف ووضع خطط عملية لتنفيذها مع القيام بمراجعات دورية لتقديم تغذية راجعة تساعد في تقويم ما تم إنجازه والكشف عن نقاط القوة وتعزيزها وأيضا مواطن الضعف لتحسينها.

وقد حظى أسلوب الإدارة بالأهداف باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة المدرسية نظرا لكونه أسلوبا للتخطيط يعمل على وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق واستخدام أمثل للطاقات البشرية المتمثلة في التعاون بين قائد المدرسة والمعلمين والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف هذه المؤسسة التعليمية وتنهض بها في ظل أجواء من التنافس المشروع على مستوى الإدارة التعليمية التابعة لها، وقد ذكر شانندان (Chandan, 2022, 16) إلى أن الإدارة بالأهداف أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تزيد من فرص نجاح المؤسسة وتعزز مكانتها بين أقرانها حيث تعتمد على تعاون مثمر بين قائد العمل ومروؤسيه لصالح تحقيق الأهداف المنشودة ويضمن مشاركة فعالة لجميع منسوبي العمل تحقق الرضا الوظيفي لهم وتشجعهم على بذل أقصى طاقة ممكنة لتطوير العمل ونجاحه، وقد أشار برادبيري (Bradberry, 2015, 7) إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف من سمات القائد الناجح الذي لديه القدرة على إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية من خلال مشاركة مروؤسيه في صنع واتخاذ القرارات المناسبة التي ترتقي بهذه المؤسسة وتنهض بها.

وقد أشارت دراسة فاطمة وعمر (٢٠٢١، ٥٤٤) إلى أن العمل وفق الإدارة بالأهداف يشكل منهجاً يمكن اعتماده للتخطيط والتنظيم والمتابعة، مما يضيف راحة لدى المعلمين في عملهم ويساعدهم في بناء الخطط بالتوافق مع الإدارة المدرسية، حيث أن

أسلوب الإدارة بالأهداف يتضمن مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار مما يمنحهم الشعور بالرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة عجيب (٢٠١٩، ٢٤) دور الإدارة بالأهداف في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين واستخدامها كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والتغذية الراجعة بين القائد وجميع منسوبي العمل. وقد ذكر كابا وبليندا (Kapa & Belinda, 2018, 155) أن الرضا الوظيفي للمعلمين عاملاً مهماً في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي وزيادة الولاء للمؤسسة التعليمية، حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط بنجاح العمل وبالتالي نجاح المؤسسة، فزيادة جهد المعلم في عمله مرهون بزيادة ما توفره المدرسة له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته.

### مشكلة الدراسة

يواجه تطوير التعليم في المدارس التابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية العديد من التحديات والتي تتطلب قيادات مدرسية واعية لديها القدرة على النهوض بمدارسها لمستوى الطموح الذي يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويرى الباحث ومن خلال عمله سابقاً في الميدان التربوي وتواصله المستمر مع قادة المدارس والمعلمين، تبين أن هناك حاجة ملحة لتطوير الفكر الإداري والتربوي لدى قادة هذه المدارس بما يتواءم مع متطلبات تحقيق الرؤية، وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن مدخل الإدارة بالأهداف يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في أي مؤسسة تعليمية باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً كما في دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مدخل الإدارة بالأهداف يعد من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تشير بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين كما في دراسة (المطيري، ٢٠١٩).

وتشير دراسة (فرحة، ٢٠٢١) إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى العاملين جاء متحققاً بدرجة متوسطة، كما تشير دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠) أن أبعاد مدخل الإدارة بالأهداف جاءت متحققة بدرجة متوسطة، ودراسة (الهندي، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (القرني، ٢٠١٦) التي توصلت

إلى أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (الزهراني، ٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة.

إنّ الرضا الوظيفي يعد متغيراً مهماً في تحقيق القيمة المضافة في العملية التعليمية، فهو على درجة عالية من الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية والميزة التنافسية.

وقد بعض الدراسات في نتائجها حول مستوى الرضا الوظيفي حيث تشير دراسة (العبد، ٢٠١٤) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (فرحة، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء متحققاً بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

وقد انبثقت منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة

نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة

نظرهم؟

٣. هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف والرضا

الوظيفي للمعلمين؟

٤. هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة

الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً

لمتغير المؤهل العلمي؟

٥. هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي؟
- أهداف الدراسة.** سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. التعرف على واقع تطبيق الادارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟
  ٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم؟
  ٣. التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية للادارة بالأهداف والرضا الوظيفي للمعلمين؟
  ٤. التعرف على ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟
  ٥. التعرف على ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي؟
- أهمية الدراسة.** تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث تتناول موضوعاً هاماً في مجال الادارة المدرسية، وفي نفس الوقت تختص بتحديد واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية والذي يمكن أن يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، لذا تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين:
- الأهمية النظرية:
- ١-تقديم إطارا نظريا علميا عن متغيرين في غاية الأهمية وهما:(الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي).

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

٢- تقديم عرض للدراسات السابقة الحديثة ذات العلاقة بمتغيري (الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي)

٣- تزويد المكتبة المحلية والعربية بأهم النتائج والتوصيات والمقترحات لكتابة دراسات في ضوءها.

٤- الحاجة الملحة لتطوير الفكر الإداري والتربوي لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التعليم ويزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين بما يتوافق مع متطلبات تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.  
الأهمية التطبيقية:

١- قد تفيد نتائج هذه الدراسة صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم في معرفة واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الابتدائية وما تحتاجه مع إجراءات وممارسات عملية في المدارس تزيد من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

٢- من الممكن أن تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها المعلمين في معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتشخيص مواطن الضعف ومحاولة علاجها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي تقدم لهم.

٣- من المؤمل خلق بيئة تعليمية تتسم بالتجديد والتحسين وتساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين مخرجاتها.

٤- الاستفادة من أداة البحث الحالية من قبل الباحثين عند استخدام نفس الأداة أو تطويرها في بحوث مستقبلية.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف- وضع خطة عملية- المراجعة المستمرة- التقييم) لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بأبعاده (المالي- بيئة العمل- الإدارة والإشراف) من وجهة نظر المعلمين.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في المدارس الابتدائية التابعة لإدارة تعليم بيشة.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على معلمي مدارس المرحلة الابتدائية.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٣/١٤٤٤ هـ

### مصطلحات الدراسة

**الإدارة بالأهداف:** عرّف معجم المصطلحات الإدارية (١٩٩٤، ٣٠٦) بأنه نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية محددة وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية الفترة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقل تكلفة.

وعرفت (القرني، ٢٠١٦، ٥٦) بأنها "مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد مجالات المسؤولية لكل فرد".

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: درجة تطبيق قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من خلال الأبعاد الأتية (تحديد الأهداف- وضع خطة عملية- المراجعة المستمرة- التقويم) من وجهة نظر المعلمين.

**الرضا الوظيفي:** عرّف معجم المصطلحات الإدارية (١٩٩٤، ٣٠٨) الرضا الوظيفي بأنه "ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل كعلاقات العمل الطيبة وفرص الترقّي وغيرها وبين مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل".

وعرفه (قوال وعمر، ٢٠١٥، ٢٩) بأنه "المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من خلال استجابة عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

## الإطار النظري

### الإدارة بالأهداف

تمثل الإدارة بالأهداف أحد أساليب الإدارة التربوية عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً التي أثبتت فعاليتها وقد أشار (قوال وعمر، ٢٠٢١، ٥٤٦) أن تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة المدرسية مع تهيئة المناخ التنظيمي المناسب سوف يؤدي إلى تطوير إداري هادف ويحقق أهداف المؤسسة ويتيح الفرص لاستغلال الطاقات البشرية، فهي طريقة منظمة للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الإدارة وتشبع حاجات الأفراد.

وقد عرفتها (فرحه، ٢٠٢١، ٢٥٨) بأنها أسلوب إداري يقوم على استخدام أساليب موضوعية في إدارة المؤسسة قائم على شراكة بين الرئيس ومرؤوسيه في جميع المهام بدءاً من تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها وحتى تقويم إنجاز تلك الخطط.

وعرفها إسلامي ومصطفى (Islami & Mustafa, 2018, 101) بأنها نظام يرتكز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين لتحقيق نتائج محددة سلفاً في صورة أهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

وعرفها ليندبرج وويلسون (Lindberg & Wilson, 2017, 65) بأنها نمط من أنماط الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة من خلال المساهمة في الإدارة والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء.

ومن خلال التعريفات السابقة يستطيع الباحث القول بأن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم على وضع الأهداف ومشاركة المرؤوسين في تحديدها في إطار من التعاون الهادف الذي يحقق أهداف المؤسسة

### أبعاد الإدارة بالأهداف

تباينت أدبيات الإدارة وبعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الإدارة بالأهداف، فقد حدد (الحسن والخورى، ٢٠٠٥، ٣٣) أبعاد الإدارة بالأهداف في المشاركة في وضع الأهداف ووضوح ومرونة الأهداف ودعم الإدارة العليا والتخطيط والرقابة، وحددها (الطراونة وشاويش وتوفيق، ٢٠١٥، ٢٤) في تحديد الأهداف ووضع خطة عملية والمراجعة المستمرة والتقويم، وحددها دراسة (فرحه، ٢٠٢١) في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذ الخطط ومتابعة

الخطط وتقييم الخطط، ودراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠) حددتها في الأبعاد التالية: تحديد الأهداف ووضع خطة عملية للمدرسة والمراجعة الدورية لخطة المدرسة وتقييم الإنجاز السنوي بالمدرسة، ودراسة (المطيري، ٢٠١٩) حددتها في تحديد الأهداف والمشاركة في وضع الأهداف ودعم الإدارة العليا والتقييم والمحاسبة على الإنجاز، ودراسة (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) حددتها في تحديد الأهداف ووضع الخطة والتنظيم والتنسيق والتقييم، ودراسة (فروانة، ٢٠١٨) حددت أبعاد الإدارة بالأهداف في المشاركة في وضع الأهداف ووضوح ومرونة الأهداف ودعم الإدارة العليا والتخطيط والرقابة، ودراسة الهندي (٢٠١٧) حددتها في المشاركة في وضع الأهداف ودعم الإدارة العليا والرقابة والتقييم والمحاسبة على الإنجاز، ودراسة (الزهراني، ٢٠١٦) حددتها في تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ وتقييم الإنجاز، ودراسة (القرني، ٢٠١٦) حددتها في تحديد الأهداف ووضع خطة عملية والمراجعة المستمرة والتقييم، ودراسة (العبد، ٢٠١٤) حددتها في تحديد الأهداف ووضع خطة عملية والمراجعة الدورية وتقييم الإنجازات السنوية، ودراسة (عيسى، ٢٠١٤) حددتها في تحديد الأهداف والتخطيط والتقييم واتخاذ القرارات.

- وقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد التالية وفقاً لما اتفقت عليه معظم الدراسات السابقة:
١. تحديد الأهداف: يقصد بها عمل مشترك بين قائد المدرسة والمعلمين في صياغة ما يجب إنجازه خلال فترة قادمة
  ٢. وضع خطة عملية: يقصد بها وضع السياسات والإجراءات والممارسات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  ٣. المراجعة الدورية: يقصد بها تقييم ما تم إنجازه من مهام بغرض تقديم تغذية راجعة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.
  ٤. التقييم: يقصد بها الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن مواطن الضعف وتحسينها وذلك بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

## الرضا الوظيفي

ذكر (فروانة، ٢٠١٨، ٤٧) أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي لدى الموظف تجاه ما يقوم من عمل لإشباع حاجاته احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة العمل، قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية.

وقد ذكرت (فرحة، ٢٠٢١، ٢٥٥) أن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعد عاملاً أساسياً في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، وهذا لن يتحقق بدون قيادة فاعلة لديها القدرة على توفير مناخ تنظيمي متوازن يضمن مشاركة جميع منسوبيها وتشبع رغباتهم واحتياجاتهم، فالوصول للرضا الوظيفي يحتاج لنظام إداري قادر على إدارة الموارد البشرية وفهم تطلعاتها بكفاءة واقتدار. وقد أشار إسلامي ومصطفى (Islami & Mustafa, 2018, 96) إلى أهمية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حيث أنه المحرك الأساسي لطاقتهم وهو الذي يوجههم بالإيجاب أو بالسلب نحو العمل.

## أبعاد الرضا الوظيفي

حددت بعض الدراسات السابقة كدراسة كابا وبليندا (Kapa & Belinda, 2018, 155)

- ودراسة إسلامي ومصطفى (Islami & Mustafa, 2018) أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي:
- البُعد المالي: يقصد به ما يحصل عليه الموظف من راتب وحوافز ومكافآت أثناء توليه العمل في المؤسسة.
- بُعد بيئة العمل: يقصد بها مدى مناسبة المناخ التنظيمي والذي يحقق جودة الحياة داخل المؤسسة ويسمح بالتعاون ومشاركة الرؤى والأفكار لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.
- بُعد الإدارة والإشراف: يقصد به المناصب القيادية التي يتولاها الموظف داخل المؤسسة مما يعزز الرضا الوظيفي لديه.

وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد لمناسبتها لموضوع الدراسة.

## العلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي

ذكر (قوال وعمر، ٢٠٢١، ٥٥١) أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمثل مدخلا ديمقراطياً في التعامل بين قائد المدرسة والمعلمين، مما يحقق دوراً فاعلاً في تحقيق الذات لديهم وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث ان مشاركة المعلم في

تحديد الأهداف وتنفيذها والمراجعة الدورية لها تجعله يشعر بقيمة وجوده في المدرسة وأنه شريك في المسؤولية مما يحثه على بذل أقصى طاقة لديه، وقد أشار ايفانز ( Evans, 2016, ) (33) إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يزيد من دافعية الموظف ورغبته في أداء عمله على النحو الأمثل، كما أنه يعزز الرضا الوظيفي لديه ويقوي ارتباطه بعمله.

### وفي ضوء ماسبق استنتج الباحث مايلي:

١. تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة والتشاور والتعاون بين القائد ومرؤوسيه لتحديد الأهداف ووضع خطة عملية لتنفيذها والقيام بمراجعات دورية وتقييم الاجراءات والممارسات للوصول لتحقيق الأهداف المطلوبة.
٢. اتفقت معظم الأدبيات في أن أبعاد الإدارة بالأهداف هي: تحديد الأهداف- وضع خطة عملية- المراجعة الدورية- التقييم
٣. تطبيق الإدارة بالأهداف يزيد من مشاركة المرؤسين مما يشعرهم بالمسؤولية وضرورة بذل أقصى جهد لرفعة المؤسسة.

### الدراسات السابقة

دراسة (فرحه، ٢٠٢١) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٩٢) من الهيئة الإدارية والأكاديمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى العاملين متحقق بدرجة متوسطة، وأن أعلى الأبعاد تحققت هو بُعد تحديد الأهداف يليه بُعد وضع الخطط ثم بُعد تنفيذ الخطط ثم بُعد متابعة الخطط وأخيرا بُعد تقييم الخطط، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لديهم متحقق بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة (عبدالنعيم، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان بجمهورية مصر العربية وتحقيق قدرتها على التنافس، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢٤٣) معلماً ومعلمة بالمرحلة

الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدخل الإدارة بالأهداف يعد من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية وأن أبعاد مدخل الإدارة بالأهداف متحققة بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المراجعة الدورية لخطة المدرسة يليه بُعد تقويم الإنجاز السنوي بالمدرسة ثم بُعد تحديد الأهداف وأخيراً بُعد وضع خطة عملية للمدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لفئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

دراسة (المطيري، ٢٠١٩) التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢٥٨) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المشاركة في وضع الأهداف يليه بُعد تحديد الأهداف ثم بُعد دعم الإدارة العليا وأخيراً بُعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز.

دراسة (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٣٢٥) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد التنظيم والتنسيق يليه بُعد وضع الخطة ثم بُعد التقويم وأخيراً بُعد تحديد الأهداف، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء والمعلمين حول تقديرهم لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة.

دراسة (فروانة، ٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٣٠) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف لدى العاملين متحقق بدرجة كبيرة جداً، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المشاركة في وضع الأهداف يليه بُعد وضوح ومرونة الأهداف ثم بُعد دعم الإدارة العليا وأخيراً بُعد التخطيط والرقابة، كما أن مستوى رضا

العاملين متحقق بدرجة كبيرة جداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالأهداف وتحقيق رضا العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بالقطاع الصحي حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الهندي (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل القيادة البديلة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢٥٤) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين جاءت متوسطة، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المشاركة في وضع الأهداف يليه بُعد دعم الإدارة العليا ثم بُعد الرقابة وأخيراً بُعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بالقطاع الصحي حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أو لعدد سنوات الخبرة.

دراسة (الزهراني، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ودرورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٣٤٥) من المعلمين والمعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد التخطيط والتنفيذ يليه بُعد تقويم الإنجاز وأخيراً بُعد تحديد الأهداف، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.

دراسة (القرني، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٣٨٨) من المعلمين والمعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة

تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد التقويم يليه بُعد تحديد الأهداف ثم بُعد وضع خطة عملية وأخيراً بُعد المراجعة المستمرة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء والمعلمين حول تقديرهم لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة.

**دراسة (العبد، ٢٠١٤)** التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام والبييرة بدولة فلسطين أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٣٨٨) من المدراء والمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لإسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المراجعة الدورية يليه بُعد تحديد الأهداف ثم بُعد وضع خطة عملية وأخيراً بُعد تقييم الإنجازات السنوية، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين متحقق بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المدراء والمعلمين حول تقديرهم لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**دراسة (عيسى، ٢٠١٤)** التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢١٥) من المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد تحديد الأهداف يليه بُعد التخطيط ثم بُعد التقويم وأخيراً بُعد اتخاذ القرارات، كما أن درجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين مرتفعة جداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

استجابات المدراء والمعلمين حول تقديرهم لدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة معلم (أ)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### تعقيب على الدراسات السابقة

- ١- أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس كدراسة (عبدالنعيم، ٢٠٢٠) ودراسة (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) ودراسة (الزهراني، ٢٠١٦) ودراسة (القرني، ٢٠١٦) ودراسة (العبد، ٢٠١٤)، وقد اختلفت نتائج تلك الدراسات السابقة في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف ما بين متوسطة إلى كبيرة.
- ٢- اختلفت بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الإدارة بالأهداف كدراسة (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) ودراسة (فروانة، ٢٠١٨) ودراسة (الهندي، ٢٠١٧)
- ٣- اتفقت بعض نتائج الدراسات السابقة في ترتيب أبعاد الإدارة بالأهداف، دراسة (الطراونة وشاويش وتوفيق، ٢٠١٥) ودراسة (القرني، ٢٠١٦)
- ٤- أظهرت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما كدراسة (فرحه، ٢٠٢١) ودراسة (فروانة، ٢٠١٨) ودراسة (العبد، ٢٠١٤)، ودراسة (الهندي، ٢٠١٧)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٤).

### الطريقة والإجراءات:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وهذا المنهج يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها كميًا من خلال معاملات الارتباط أو بين مستويات المتغير الواحد. (العساف، ٢٠١٢، ٣٤)

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة وعددهم (١٩٤٣)، وقد تم توزيع أداة الدراسة (والمتمثلة في الاستبانة التي أعدها الباحث) الكترونياً على مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (٣٧٠) منهم بنسبة ١٩.٠٤% وذلك خلال

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

لفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٣ / ١٤٤٤ هـ، ويظهر في الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي.

### جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٤٦	%٩٣.٥٠
	ماجستير	٢١	%٥.٦٧
	دكتوراه	٣	%٠.٨٣
	الإجمالي	٣٧٠	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي	أقل من 5 سنوات	24	%٦.٤٩
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	%٧.٠٢
	10 سنوات فأكثر	320	%٨٦.٤٩
	الإجمالي	370	%١٠٠

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث أداة الدراسة والتي تكونت من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيبين مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على (٤٩) فقرة موزعة على محورين على النحو الآتي: المحور الأول (الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين) وتكون من (٢٨) فقرة مقسمة على (٤) أبعاد، والمحور الثاني (الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة) وتكون من (٢١) فقرة مقسمة على (٣) أبعاد.

كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (٢)

## أبعاد محاور الاستبانة

عدد الفقرات	البعد	المحور
٧	تحديد الأهداف	تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين
٧	وضع خطة عملية	
٧	المراجعة المستمرة	
٧	التقويم	
٢٨	الإجمالي	
٧	المالي	الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم
٧	بيئة العمل	
٧	الإدارة والإشراف	
٢١	الإجمالي	

من الجدول السابق يلاحظ في متغير المؤهل العلمي أن الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغ عددهم (٣٤٦) أي بنسبة ( ) أما الحاصلين على درجة الماجستير فقد بلغ عددهم (٢١) أي بنسبة ( ) أما الحاصلين على درجة الدكتوراه فقد بلغ عددهم (٣) أي بنسبة ( ) أما عن عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي فقد بلغ عدد من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) (٢٤) معلما أي بنسبة (٦,٤٩%) ومن خبرتهم (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (٢٦) معلما أي بنسبة (٧,٠٢%) ومن خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر) (٣٢٠ معلما) أي بنسبة (٨٦,٤٩%).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (متوفر بدرجة كبيرة جدا، متوفر بدرجة كبيرة، متوفر بدرجة متوسطة، متوفر بدرجة ضعيفة، متوفر بدرجة ضعيفة جدا)، حيث تم إعطاء: ٥ درجات للفئة بدرجة متوفر بدرجة كبيرة جدا، و ٤ درجات للفئة متوفر بدرجة كبيرة، و ٣ درجات للفئة متوفر بدرجة متوسطة، ودرجتين للفئة غير متوفر بدرجة ضعيفة، ودرجة واحدة للفئة بدرجة متوفر بدرجة ضعيفة جدا.

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

**صدق الأداة وثباتها:** للتأكد من صدق الأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات السعودية، وطلب منهم إبداء آرائهم بمدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى. وفي ضوء اقتراحات المحكمين قام الباحث بحذف بعض الفقرات، وإجراء تعديلات على بعض الفقرات حتى ظهرت الأداة بشكلها النهائي. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيم الثبات لمحاور الدراسة كما تظهر في الجدول رقم (٣) أدناه.

### جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الأداة

عدد الفقرات	البعد	المحور
٠.٧٧٩	تحديد الأهداف	الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين
٠.٦٩٥	وضع خطة عملية	
٠.٧٧٧	المراجعة المستمرة	
٠.٨٧٣	التقويم	
٠.٨٠١	المحور الأول ككل	
٠.٧٣٦	المالي	الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من جهة نظرهم
٠.٨٦٣	بيئة العمل	
٠.٧٣٩	الإدارة والإشراف	
٠.٧٧١	المحور الثاني ككل	
٠.٧٦٣	معامل الثبات الكلي للإستبانة	

وتعد جميع قيم الثبات السابقة مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

**إجراءات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يأتي:

١. أعد الباحث أداة الدراسة بما يتفق وأهداف الدراسة والتأكد من صدق الأداة وثباتها.

٢. تم تطبيق الاستبانة الكترونياً على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة التعليمية.
٣. قام الباحث بمعالجة البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
٤. استخدم الباحث المعيار المتدرج التالي للحكم على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين (من ٤.٢٠ - ٥ متوفرة بدرجة كبيرة جداً، ومن ٣.٤٠ - ٤.١٩ متوفرة بدرجة كبيرة، ومن ٢.٦٠ - ٣.٣٩ متوفرة بدرجة متوسطة، ومن ١.٨٠ - ٢.٥٩ متوفرة بدرجة ضعيفة، ومن ١ - ١.٧٩ متوفرة بدرجة ضعيفة جداً).
٥. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة على السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، وللإجابة على السؤالين الرابع والخامس استخدم الباحث اختبار مان وتني (Mann-Whitney) واختبار كروسكال ولس (Kruskal-Walles) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط الدرجات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٤).

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
أولاً: بعد تحديد الأهداف					
١	يتم شرح فلسفة التعليم لجميع المعلمين.	١.٣٥	١.٠٥	ضعيفة جدا	٧
٢	يشارك جميع المعلمين في وضع أهداف المدرسة.	٢.٥٤	١.٦٨	ضعيفة	٥
٣	تتسم أهداف المدرسة بالوضوح.	٤.٦٠	١.٨١	كبيرة جدا	١
٤	تصاغ أهداف المدرسة بطريقة قابلة للقياس.	٤.٥١	١.٧٧	كبيرة جدا	٢
٥	يلتزم جميع المعلمين بالمدرسة بتحقيق الأهداف.	٤.٤٨	١.٣٣	كبيرة جدا	٣
٦	يتم تحديد أهداف المدرسة في بداية كل عام دراسي.	٢.٤٨	١.٦١	ضعيفة	٦
٧	تراعى الأهداف إمكانيات المدرسة اللازمة لتحقيقها.	٢.٧٠	١.١٩	متوسطة	٤
	بُعد تحديد الأهداف ككل	3.24	1.49	متوسطة	الثالث
ثانياً: بعد وضع خطة عملية					
١	يتم عرض الخطط على المشرف الإداري لإبداء الملاحظات.	٣.٠١	١.٢٩	متوسطة	٧
٢	يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة المدرسية.	٣.٥٢	١.٧٧	كبيرة	٥
٣	تتشارك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة	٣.٨٨	١.٦٩	كبيرة	٤

				المدرسة.	
٢	كبيرة جدا	١.٩٥	٤.٢٠	تضع إدارة المدرسة خططاً للأزمات.	٤
١	كبيرة جدا	١.٦٣	٤.٢٥	تتوافق خطة المدرسة مع خطة الإدارة التعليمية.	٥
٦	متوسطة	١.٠٩	٣.١٠	يضع المعلم خطة عمل خاصة به لتنفيذ ما يخصه من خطة المدرسة.	٦
٣	كبيرة	١.٧٧	٣.٩٤	تحدد في الخطة المدرسية الموارد المطلوبة للتنفيذ.	٧
الأول	كبيرة	١.٦٠	٣.٧٠	بُعد وضع خطة عملية ككل	
				ثالثاً: بعد المراجعة المستمرة	
٦	ضعيفة	١.٨٨	٢.٢٢	يتم التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	١
٢	متوسطة	١.٠٦	٣.٣٤	يتم مشاركة المعلمين في الكشف عن معوقات التنفيذ ومحاولة حلها.	٢
١	كبيرة جدا	١.٩١	٤.٢١	يتم الاستمرار في مراقبة أعمال المدرسة بشكل دوري.	٣
٧	ضعيفة جدا	١.٠٢	١.٧٧	يشترك المعلمون في مراجعة الخطة المدرسية المتعلقة بأدوارهم.	٤
٥	متوسطة	١.١٩	٢.٨٨	تستخدم إدارة المدرسة أساليب متنوعة للمراجعة المستمرة.	٥
٤	متوسطة	١.٢١	٢.٩١	تزود إدارة المدرسة المعلمين بالمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم.	٦
٣	متوسطة	١.١٤	٣.١١	تستعين إدارة المدرسة بمشرف الإدارة المدرسية عند مواجهة عقبات يصعب حلها.	٧

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

الرابع	متوسطة	١.٣٤	٢.٩٢	بُعد المراجعة المستمرة ككل
رابعاً: بعد التقويم				
٤	كبيرة	١.١٣	٤.٠٥	١ تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تقييم الإنجاز السنوي.
٥	كبيرة	١.٠٥	٣.٩٤	٢ تقيس إدارة المدرسة مستوى أداء المعلمين للمهام التي أوكلت إليهم.
٢	كبيرة جدا	١.١٥	٤.٣٤	٣ يتضمن التقرير النهائي للمدرسة الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة.
٣	كبيرة	١.١٢	٤.١٦	٤ تتباحث إدارة المدرسة مع المعلمين في تقديم مقترحات لجوانب التطوير المحتملة في ضوء نتائج التقويم.
١	كبيرة جدا	١.٩٧	٤.٧٧	٥ تقدم إدارة المدرسة نهاية العام الدراسة تقريراً لمكتب التعليم موضحاً به الإنجازات التي حققت.
٦	متوسطة	١.١٦	٢.٨٧	٦ يتم تزويد المعلمين بتقارير خاصة بتقويم أدائهم في الجزئية الخاصة بهم في الخطة المدرسية.
٧	ضعيفة جدا	١.٠٤	١.٣٣	٧ يتم محاسبة المعلمين المقصرين وفقاً لما تحقق من أهداف.
الثاني	كبيرة	١.٢٣	٣.٦٤	بُعد التقويم ككل
	متوسطة	1.41	3.37	محور الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين ككل

من الجدول يتبين أن:

- ١- درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين ممثلة في أبعادها الأربعة من الأول الى الرابع هي بمتوسط (٣.٢٤) للبعد الأول بمستوى ممارسة متوسطة، وبمتوسط (٣.٧٠) للبعد الثاني بمستوى ممارسة كبيرة، وبمتوسط (٢.٩٢) للبعد الثالث بمستوى ممارسة متوسطة، وبمتوسط (٣.٦٤) للبعد الرابع بمستوى ممارسة كبيرة.
- ٢- أعلى الأبعاد تحققاً هو البعد الثاني بعنوان (وضع خطة عملية) بمتوسط (٣.٧٠) ومستوى ممارسة كبيرة مما يعنى أن قادة المدارس الابتدائية بمحافظة ببشة يهتمون في مدارسهم بوضع الخطط التي تتوافق مع خطط الإدارة التعليمية وبمشاركة المعلمين وتحديد الفترة الزمنية والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣- أقل الأبعاد تحققاً هو البعد الثالث بعنوان (المراجعة المستمرة) بمتوسط (٢.٩٢) بمستوى ممارسة متوسطة وهي تعني أن هناك تقصير ما من بعض القادة تجاه القيام بالمراجعة المستمرة فيما يخص التأكد من تحقيق الأهداف وإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيقها.
- ٤- المتوسط الكلى لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين بجميع أبعاده هو (٣.٣٧) هو مستوى ممارسة بدرجة متوسطة؛ وهذا يشير الى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة ببشة للإدارة بالأهداف في مدارسهم بدرجة يمكن زيادتها الى وضع أفضل، و تتفق نتيجة محور الإدارة بالأهداف ككل مع نتيجة دراسات كلاً من دراسة (فرحه، ٢٠٢١) ودراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠) ودراسة الهندي (٢٠١٧) ودراسة (الزهراني، ٢٠١٦) ودراسة (القرني، ٢٠١٦)، وتختلف مع نتيجة دراسات كلاً من (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) ودراسة (فروانة، ٢٠١٨) ودراسة (العبد، ٢٠١٤) ودراسة (عيسى، ٢٠١٤)، وفيما يخص

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

ترتيب الأبعاد فقد اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في ترتيبها، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك إهتماماً من قادة المدارس الابتدائية والمعلمين في محافظة بيشة بوضع الخطط العملية ووجود قصور في تطبيق باقي الأبعاد.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٥).

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
أولاً: البعد المالي					
١	يتناسب راتبي مع ما أبذله من جهد.	٢.٥٥	١.١٩	ضعيفة	٥
٢	تتسم العلاوات التي أحصل عليها بأنها مجزية.	٢.٤٦	١.١١	ضعيفة	٦
٣	يغطي الراتب الذي أحصل عليه جميع احتياجاتي.	٣.٤٤	١.١٣	كبيرة	١
٤	تزيد إنتاجتي عندما أحصل على مكافآت.	٣.٠٠	١.١٩	متوسطة	٢
٥	مقدار الزيادة السنوية على الراتب مناسبة.	١.٧٧	١.٠٤	ضعيفة جدا	٧
٦	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل.	٢.٦٥	١.٦١	متوسطة	٤
٧	يتناسب الراتب مع مؤهلاتي العلمية.	٢.٦٩	١.١٧	متوسطة	٣
	بُعد المالي ككل	٢.٦٥	١.٢٠	متوسطة	الثالث

				ثانياً: بعد بيئة العمل	
٣	متوسطة	١.٠٩	٣.٣٣	١ تتناسب بيئة العمل مع المهام المنوطة بي.	
٤	متوسطة	١.٠٧	٣.٠١	٢ يتميز المناخ المدرسي بالهدوء والمرونة.	
٦	ضعيفة جدا	١.٠٦	١.٤٤	٣ تتوافر الإمكانيات المادية اللازمة بالمدرسة.	
٢	كبيرة	١.٠٤	٣.٨١	٤ يسود روح التعاون بين المعلمين بالمدرسة.	
٥	ضعيفة جدا	١.٠١	١.٦٦	٥ يتشارك العاملون في المدرسة بحل مشاكل بعضهم البعض الشخصية.	
١	كبيرة جدا	١.١٩	٤.٨٨	٦ يوجد احترام متبادل بين المعلمين في المدرسة.	
٧	ضعيفة جدا	١.٠٧	١.٤٠	٧ أرغب في تغيير المدرسة التي أعمل بها إذا وجدت خياراً آخر.	
	متوسطة الثاني	١.٠٨	٢.٧٩	بُعد بيئة العمل ككل	
				ثالثاً: بعد الإدارة والإشراف	
٧	متوسطة	١.١٤	٢.٦٦	١ يتم التعامل مع جميع المعلمين بعدالة.	
٢	كبيرة جدا	١.٠٩	٤.٣٧	٢ علاقتي مع إدارة المدرسة جيدة.	
٣	كبيرة	١.١٨	٤.٠٢	٣ تعمل الإدارة على تعزيز روح التعاون بين المعلمين بالمدرسة.	
١	كبيرة جدا	١.٢٢	٤.٤٠	٤ تتعاون الإدارة معي في حل مشكلات الطلاب السلوكية.	

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

٦	متوسطة	١.٠٨	٣.١٤	يسهم المشرف في تحسين أدائي المهني.	٥
٥	كبيرة	١.٠٥	٣.٥٢	أتلقي إشرافاً تربوياً من كوادر مؤهلة.	٦
٤	كبيرة	١.٣١	٣.٧٧	يساعدني المشرف في التغلب على الصعوبات التي تواجهني أثناء عملية التدريس.	٧
الأول	كبيرة	١.١٥	٣.٧٠	بُعد الإدارة والإشراف ككل	
	متوسطة	1.14	3.05	محور الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة ككل	

من الجدول يتبين أن:

١- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة ممثلة في أبعادها الثلاثة من الأول إلى الثالث هي بمتوسط (٢.٦٥) للبعد الأول بمستوى رضا متوسط، وبمتوسط (٢.٧٩) للبعد الثاني بمستوى رضا متوسط، وبمتوسط (٣.٧٠) للبعد الثالث بمستوى رضا كبير.

٢- أعلى الأبعاد تحققاً هو البعد الثالث بعنوان (الإدارة والإشراف) بمتوسط (٣.٧٠) ومستوى رضا كبير مما يعني أن قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة يهتمون في مدارسهم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين وذلك من خلال تحقيق العدالة وتعزيز روح التعاون ومساعدتهم في التغلب على المعوقات.

٣- أقل الأبعاد تحققاً هو البعد الأول بعنوان (البعد المالي) بمتوسط (٢.٦٥) بمستوى رضا متوسط وهي تعني أن هناك حاجة لزيادة الرواتب والعلاوات بما يحقق طموحات ورغبات المعلمين ويساعدهم ويحفزهم على العمل بأقصى طاقة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٤- المتوسط الكلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة بجميع أبعاده هو (٣.٣٧) هو مستوى متوسط؛ وهذا يشير الى هناك حاجة لمزيد من الإجراءات التي تعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتتفق نتيجة محور الرضا الوظيفي ككل مع نتيجة دراسات كلاً من دراسة (فرحه، ٢٠٢١) ودراسة العبد (٢٠١٤) وتختلف مع نتيجة دراسة (فروانة، ٢٠١٨).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدرجات عينة الدراسة لمتغيري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للكشف عن دلالاته الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو موضح بالجدول (٦).

#### جدول (٦)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للمعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين	3.43	1.41	٠.٧٧	دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)
الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من جهة نظرهم	3.05	1.14		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r=0.77$ )، وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين وذلك من وجهة نظرهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كلاً من (فرحه، ٢٠٢١) ودراسة (فروانة،

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

(٢٠١٨) ودراسة (العبد، ٢٠١٤)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٤) ودراسة (الهندي، ٢٠١٧) ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف تعني مشاركة المعلمين في تحديد الأهداف ووضعها وتنفيذها والمراجعة الدورية وزيادة شعورهم بقيمة وأهمية وجودهم في المدرسة وأنهم شركاء في المسؤولية مما يحثهم على بذل أقصى طاقة لديهم وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

**السؤال الرابع:** هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟ للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (٧)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	٠.٦٩	٢	٠.٣١	٠.٨٤١	٠.٣٧٧
	داخل المجموعات	١١٩.٨١	٣٦٨	٠.٣٩		
	الكلي	١٢٠.٥٠	٣٧٠			
الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من جهة نظرهم	بين المجموعات	٠.٤٩	٢	٠.٢٣	٠.٦٤٤	٠.٥٥٤
	داخل المجموعات	١٥٥.٩٣	٣٦٨	٠.٤١		
	الكلي	١٥٦.٤٢	٣٧٠			

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمحور الإدارة بالأهداف (٠.٨٤١)، ومحور الرضا الوظيفي (٠.٦٤٤)، وهما غير دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كلاً من دراسة (شريف والأكلبي، ٢٠١٨) ودراسة (فروانة، ٢٠١٨) ودراسة الهندي (٢٠١٧) ودراسة (القرني، ٢٠١٦)، وتختلف مع نتيجة دراسات كلاً من (الزهراني، ٢٠١٦) ودراسة (العبد، ٢٠١٤) ودراسة (عيسى، ٢٠١٤)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن تعامل قادة المدارس الابتدائية مع المعلمين ليس مبنياً على المؤهل العلمي لكل منهم، وإنما قد يكون هناك أسلوب ونمط إداري موحد يستخدمه قادة المدارس مع الجميع.

**السؤال الخامس:** هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي؟ للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي كما هو موضح بالجدول التالي

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

### جدول (٨)

تحليل التبليين أحادي الاتجاه للتعرف لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين	بين المجموعات	١.٧١	٢	٠.٨٥	٣.٠٢٨	٠.٠٣٩ دالة عن مستوى (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠١.٩٧	٣٦٨	٠.١٨		
	الكلية	١٠٣.٦٨	٣٧٠			
الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من جهة نظرهم	بين المجموعات	٣.٤٨	٢	١.٣٣	٣.٧١٣	٠.٠٢٨ دالة عن مستوى (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٥٨.٨٨	٣٦٨	٠.٣٩		
	الكلية	١٦٢.٣٩	٣٧٠			

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمحور الادارة بالأهداف (٣.٠٢٨)، ولمحور الرضا الوظيفي (٣.٧١٣) وهما دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (٩)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل المدرسي

المحور	سنوات العمل المدرسي	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين	أقل من ٥ سنوات	24	٣.٣٨	-		
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	26	٣.٤٩		-	
	١٠ سنوات فأكثر	320	٣.٧٧	٠.٣١ *		-
الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من جهة نظرهم	أقل من ٥ سنوات	24	٣.٣٣	-		
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	26	٣.٤١		-	
	١٠ سنوات فأكثر	320	٣.٦٦	٠.٢٤ *		-

يتضح من الجدول وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي، وهذه الفروق لصالح سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٦) التي أثبتت وجود فروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، وتختلف مع نتيجة دراسات كلاً من دراسة (شريف والأكليبي، ٢٠١٨) ودراسة الهندي (٢٠١٧) ودراسة (القرني، ٢٠١٦) ودراسة (العبد، ٢٠١٤) ودراسة (عيسى، ٢٠١٤)، ويعزو الباحث تلك النتيجة أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى المعلمين كلما زادت خبرتهم في التعامل مع قادة المدارس الذين يعملون معهم، وأيضاً زاد إحساسهم بالمسئولية تجاه مدارسهم وحرصهم على تطويرها والرقى بها.

## ملخص النتائج

١- واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (١.٤١) وجاء ترتيب الأبعاد تنازليا على النحو التالي:

- درجة تطبيق بُعد وضع خطة عملية متحقق بدرجة كبيرة وفي الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.٦٠).
- درجة تطبيق بُعد تحديد الأهداف متحقق بدرجة متوسطة وفي الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.٤٩).
- درجة تطبيق بُعد التقويم متحقق بدرجة كبيرة وفي الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٢٣).
- درجة تطبيق بُعد المراجعة المستمرة متحقق بدرجة متوسطة وفي الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٩٢) وانحراف معياري (١.٣٤).

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة وجاء ترتيب الأبعاد تنازليا على النحو التالي:

- درجة تطبيق بُعد الإدارة والإشراف متحقق بدرجة كبيرة وفي الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.١٥).
- درجة تطبيق بُعد بيئة العمل متحقق بدرجة متوسطة وفي الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٩) وانحراف معياري (١.٠٨).
- درجة تطبيق بُعد المالي متحقق بدرجة متوسطة وفي الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٦٥) وانحراف معياري (١.٢٠).

٣- توجد علاقة ارتباط طردية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين دالة عند مستوى (٠.٠٥).

٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

٥- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي وهذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

### التوصيات

- ١- الرفع بنتائج الدراسة لأصحاب القرار في إدارة تعليم بيشة لاتخاذ القرارات المناسبة تجاه ماتوصلت إليه الدراسة الحالية..
- ٢- العمل على رفع درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- ٣- العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدرس الابتدائية بمحافظة بيشة من خلال الدورات التدريبية المتضمنة لمهارات العلاقات الإنسانية
- ٤- التركيز على تحسين أبعاد الإدارة بالأهداف التالية (بعد تحديد الأهداف-بعد المراجعة المستمرة).

٥- العمل على تحسين أبعاد الرضا الوظيفي التالية (البعد المالي-بعد بيئة العمل)

**المقترحات** في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم المقترحات البحثية التالية:

- ١- إجراء دراسات مستقبلية عن واقع الإدارة بالأهداف لدى قيادات المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة بيشة ومناطق ومحافظات أخرى ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- ٢- إجراء دراسة مستقبلية عن واقع الإدارة بالأهداف لدى رؤساء الجامعات السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومقارنتها بالدراسة الحالية.

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

---

---

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

١. التويجري، محمد إبراهيم و عبدالحق، رشيد رجب و البرعي، محمد عبدالله (١٩٩٤).
- معجم المصطلحات الإدارية. معهد الإدارة العامة. ١٦ (٥٨). ٣٠٥-٣١٢.
٢. الحسن، رحي والخوري، زياد (٢٠١٥): أسلوب الإدارة بالأهداف. بغداد: بابل للتوزيع والنشر. ط ١
٣. الزهراني، عبدالله أحمد عبدالله (٢٠١٦). ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
٤. الطراونة، هاني و شاويش، مصطفى نجيب و توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٥). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة. ط ١
٥. العبد، رامي محمد علي (٢٠١٤). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام والبيرة بدولة فلسطين أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس
٦. العساف، صالح (٢٠١٢). مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢، مكتبة العبيكان.
٧. القرني، نورة عوض عبدالله (٢٠١٦). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. سلسلة العلوم الإنسانية. مج ١٨. ١٤. ٥٣-٦٤
٨. المطيري، طلال هوشان عبدالله (٢٠١٩). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/975874>

٩. الهندي، أشرف عدنان محمد (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة. دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية لغزة، دولة فلسطين.
١٠. شريف، شريف محمد والأكلي، عبدالرحمن بن محمد آل ركبان (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ع١٣٤. ج٣. ٥٥-١٠٢.
١١. عبدالنعميم، إيمان محمود محمد (٢٠٢٠). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان-دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. ع٤٤٤. جزء ٤. ١١٥-١٦٦.
١٢. عجيب، سونا وداعة أحمد الحسن (٢٠١٩). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز القدرات الإبداعية: دراسة حالة أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية. جامعة أفريقيا العالمية.
١٣. عيسى، صفاء علي محمد (٢٠١٤): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية لغزة، دولة فلسطين.
١٤. فرحه، نجاه محمود عبدالمقصود محمد (٢٠٢١). الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. مج٧. ع١. ٢٤٩-٢٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327239>
١٥. فروانة، حازم محمد أحمد (٢٠١٨). إنعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي. مجلة التنمية الاقتصادية. مج٣. ع٦٤. ٦٦-٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/962012>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kapa, R., Belinda, G., (2018). Job Satisfaction, school rule enforcement and teacher victimization. *Journal of School effectiveness and School improvement*. 29(1). 150-168.
- Chandan, J. S. (٢٠٢٢). Principles of Management (2 Ed.). New Delhi: VIKAS Publishing House PVT LTD.
- Bradberry, T. (2015). What Makes a Leader? .Retrieved from Inc.edu: <http://www.inc.com/travis-bradberry/what-makes-a-leader.html>
- Evans-Obinna, R. (2016). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. *International Journal Of Education, Learning and Development*, 3(12),70 - 81.
- Gill, R. (2012). Theory and practice of Leadership. (second ed., ( 2). Los Angeles: SAGA Publications.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018): Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), (94-108). <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Lindberg, Timothy L.Wilson (201٧): Management by Objectives, the Swedish experience in Upper secondary schools , *Journal of Educational Administration* , 49(1). (62-75)