

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في
المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم

إعداد

امية عبد الله اشتية

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2015

درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى
المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظرهم

إعداد

امية عبد الله اشتية

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 20/10/2015م وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ.د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً

2. د. رجاء سويدان / ممتحناً خارجياً

3. د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

4. أ.د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك **اللَّهُمَّ جَبِّحْ لِي**

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين **صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ**
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل
افتخار ... **والدي العزيز**

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب ... **أمي الحبيبة**
إلى من به أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ... إلى من بوجوده أكتسب قوة
ومحبة لا حدود لها ... إلى من عرفت معه معنى الحياة ... شريك حياتي ... **زوجي الغالي**
إلى فلذات كبدي ... ومهجة قلبي ... وقررة عيني ... أبنائي الغوالي ...
إلى من هم اقرب إليّ من روعي ... إلى من شاركوني حزن الأم وبهم استمد
عزتي وإصراري ... **إخوتي**
إلى الشموع التي احترقت من أجل أن تنير لنا الطريق، إلى من شجعني ووقف بجانبني حتى نهاية
الطريق ... **أساتذتي تقديراً ووفاء.**

الباحثة

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل كل الشكر و أثني عليه وأحمده حمد الشاكرين إذ من علي بنعمته ووهبني المقدره على إنجاز هذه الرسالة، وأصلي وأسلم على سيد الخلق والأنام سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم إلى يوم الدين.

الشكر والتقدير: للأستاذ الدكتور غسان الحلو لتقبله الإشراف على هذه الرسالة، و على سعة صدره وتعاونه، وعلى ما قدم من دعم علمي ومعنوي حتى خرجت الرسالة بصورتها الحالية، حيث قدم لي الكثير من التوجيهات القيمة التي أثرت هذه الرسالة، وبذل الكثير من الجهد في مساعدتي على تخطي العقبات والمصاعب لإتمام هذه الرسالة، فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير. وكذلك اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى اعضاء لجنة المناقشة كل من د. رجاء سويدان، وأ.د. عبد عساف، ود. عبد الكريم أيوب على تفضلهم بمناقشة رسالتي وما بذلوه من جهد وعناء في قراءتها واضفاء مقترحاتهم العلمية والقيمة لها. كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من شارك وساعدني بشكل مباشر أو غير مباشر في إتمام هذه الرسالة .

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهد الباحث الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة: أمية عبد الله الربيعية

Signature:

التوقيع: أمية الربيعية

Date:

التاريخ: ٢٠١٥/١/٤

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	الإقرار
خ	قائمة المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س	الملخص
1	الفصل الأول (مقدمة الدراسة وخلفيتها)
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	محددات الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
14	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
15	الإطار النظري
15	نشأة أسلوب الإدارة بالأهداف
16	مفهوم الإدارة بالأهداف
20	المبادئ والمرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالأهداف
24	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في مجالات التعليم ومتطلباته
27	تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف
28	سلبيات الإدارة بالأهداف
31	الرضا الوظيفي
31	مفهوم الرضا الوظيفي

32	أهمية الرضا الوظيفي
33	نظريات الرضا الوظيفي
38	الدراسات السابقة
53	التعليق على الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)
56	مقدمة
56	منهج الدراسة
56	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة
57	أداة الدراسة
59	صدق الاداة
59	ثبات الاداة
60	اجراءات الدراسة
61	المعالجات الإحصائية
63	الفصل الرابع (نتائج الدراسة)
64	أولاً : النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
68	ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
91	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)
92	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
95	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
103	ثالثاً : التوصيات
105	المراجع والمصادر
114	قائمة الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	الجدول (1)
59	معاملات الثبات لمجالات الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي	الجدول (2)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية	الجدول (3)
66	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الإدارة بالأهداف	الجدول (4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية	الجدول (5)
68	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي	الجدول (6)
69	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	الجدول (7)
70	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	الجدول (8)
71	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (9)

72	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (10)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (11)
74	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (12)
75	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الإدارة بالأهداف، وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (13)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (14)
77	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (15)
78	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الرضا الوظيفي بمجال الرواتب والمكافآت، وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (16)
78	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التطوير المهني، وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (17)

79	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وفق متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (18)
80	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	الجدول (19)
81	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	الجدول (20)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (21)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (22)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الإدارة بالأهداف بمجال تحديد الأهداف، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (23)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المراجعة الدورية، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (24)
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات لإدارة بالأهداف، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (25)

86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (26)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (27)
88	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المهام الوظيفية، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (28)
88	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الدعم الإداري، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (29)
89	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، وفق متغير مستوى المدرسة	الجدول (30)
90	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين	الجدول (31)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
115	قائمة أسماء المحكمين	ملحق (1)
116	أداة الدراسة بصورتها الأولىة	ملحق (2)
121	أداة الدراسة بصورتها النهائية	ملحق (3)
127	كتاب تسهيل مهمة	ملحق (4)
128	كتاب الموافقة على الدراسة الميدانية	ملحق (5)
130	تسهيل مهمة الطالبة	ملحق (6)

درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم

إعداد

امية عبد الله اشنتية

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (26710) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة 2014/2015، وبلغت عينة الدراسة (230) معلمًا ومعلمة، حيث استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من مجالين هما الإدارة بالأهداف والذي اشتمل على المحاور: (تحديد الأهداف، وضع الخطة، التخطيط، والمراجعة الدورية)، والرضا الوظيفي والذي اشتمل على المحاور: (العلاقات الاجتماعية، المهام الوظيفية، الدعم الإداري، الرواتب والمكافآت، والتطوير المهني)، والتي تكونت في مجملها من (51) فقرة، كما استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.60) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس

في محاور تحديد الأهداف ووضع الخطة والتخطيط والمراجعة الدورية والدرجة الكلية لمجال الإدارة بالأهداف.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في محاور العلاقات الاجتماعية والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت والدرجة الكلية لمجال الرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي المهام الوظيفية والتطوير المهني، ولصالح المعلمات.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في محاور تحديد الأهداف ووضع الخطة والمراجعة الدورية والدرجة الكلية لمجال الإدارة بالأهداف، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال التخطيط، ولصالح ماجستير فأعلى.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محاور العلاقات الاجتماعية والمهام الوظيفية والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت والتطوير المهني والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في محاور تحديد الأهداف ووضع الخطة والتخطيط، والدرجة الكلية لمجال الإدارة بالأهداف، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال المراجعة الدورية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في محاور العلاقات الاجتماعية، والمهام الوظيفية، والدعم الإداري، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الرواتب والمكافآت، والتطوير المهني، والدرجة الكلية لمجال الرضا الوظيفي.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجال الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجال الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في محاور وضع الخطة والتخطيط، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات تحديد الأهداف، والمراجعة الدورية، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجال الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في محاور العلاقات الاجتماعية، والرواتب والمكافآت، والتطوير المهني ، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في محاور المهام الوظيفية، والدعم الإداري، والدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي.

• وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.

وفي ضوء النتائج، توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها:

1- العمل الفوري على تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والعمل على تطويرها وتنميتها، لما في ذلك من أثر على رضاهم الوظيفي.

2- العمل على تحسين المردود المالي والحوافز للمعلمين، من أجل إشباع احتياجاتهم الحياتية وتحقيق الرضا الوظيفي.

3- ضرورة تنمية مهارات التخطيط والمتابعة وبناء الخطط وفق الأهداف، مما يدعم تبني الإدارة بالأهداف.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

تطور الفكر الإداري تطوراً كبيراً خلال النصف الثاني من القرن الماضي، ومر بالعديد من المراحل المتباينة التي تخللها ظهور العديد من المدارس الإدارية نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، حيث سعت كل مدرسة إدارية فكرية جديدة إلى تلافي عيوب سابقتها، وإكمال الجوانب التي أغفلتها، فظهرت المدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) التي أغفلت الجوانب الإنسانية للموظف، فنظرت إليه كآلة رشيده يمكن التحكم بها وفق مقتضيات العمل ومتطلباته، ثم جاء بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية التي غلّبت الجوانب الإنسانية في أسلوبها ومنهجها، ثم جاء بعدها المدرسة السلوكية كرد فعل على سابقتها التي سعت للتركيز على السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.

إن التغيير والتحديث والسرعة أصبحت سمة من سمات هذا العصر، بفعل الثورة المعرفية وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة وبخاصة في مجالي الاتصالات وتقنية المعلومات، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية وأسلوب إدارتها للموارد البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات وتتمس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة في الإدارة، لاستنباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفيما يتعلق بالإدارة المدرسية أشار العمایرة (1999) إلى أن المدرسة تعد من أهم مؤسسات المجتمع، فهي التي تتولى تربية النشء و إعداده إعداداً سليماً جسماً وعقلياً ووجدانياً، وهي التي تحفظ تراث الأمة وتصون فكرها وعقيدتها، لذا كان لزاماً علينا أن نولي المدرسة جل اهتمامنا ونسعى إلى تطويرها وتحسينها ومراعاة تقدمها، عن طريق تنسيق جهود كافة العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين ومعلمين لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

واعتبر إسماعيل (2013) أن الإدارة المدرسية هي الأداة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، وهي المسؤولة عن قيادة التغير والتطوير بفاعلية من أجل تحسين نوعية التعليم لمواكبة التغيرات المعاصرة، و أضاف الصالحي (2011) أن كثيراً من بلدان العالم تحاول إصلاح التعليم من خلال تطوير الإدارة المدرسية ؛ لأنها الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية لإحداث التغير في مخرجات التعليم بما يتناسب مع طبيعة العصر الذي يسعى للتوفيق ما بين التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي من جهة، وبين حاجات الفرد والمجتمع من جهة أخرى.

كما ترى منظمة اليونسكو (1992) بأن على مديري المدارس الناجحين أن ينفذوا مسؤوليات هذا المنصب عن طريق التطوير والتحسين والاستخدام الأفضل للوقت، والتفاعل والخروج عن المألوف، وتوفير فرص التطور الذاتي للمعلمين، والاعتماد على نمط عمل الفريق، والتأكيد على اتخاذ أساليب متنوعة في إدارة المدرسة، وهذا ما تحققه الإدارة بالأهداف لما لها من إسهامات كبيرة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في التحديث والتطوير وزيادة الإنتاجية.

لقد عرف عن أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه من الأساليب العصرية ذات الفاعلية العالية في تطوير الأداء الإداري في جوانب مختلفة طُبّق فيها، فقد أشار العميرة (2002) إلى أن " نظام الإدارة بالأهداف يعتبر نظاماً إدارياً يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات، فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال، و إنما ماذا نريد أن ننجز من الأعمال ". و أكد آخرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف " يدمج عنصري العمل والإنسان معاً ويوفق بين مصلحتهما، ويعالج مشكلاتهما بموضوعية وعلى أساس النتائج والأهداف المراد تحقيقها " (عقيلي، 1996).

كما أشار دافار (Davar,1978) إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يهدف إلى زيادة فاعلية المديرين، بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المنظمة التي يعمل بها.

وبالتالي فقد دأبت المؤسسات التربوية على الاستفادة مما لدى المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية وغيرها من أفكار واتجاهات مفيدة، عبر توظيفها لأسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبت

كفاءته في هذه المؤسسات، بل وعملت على توظيفه في خدمة أهداف التربية والتعليم، من مثل استفادتها من " الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، و إدارة الجودة الشاملة، ومهارات التعليم الأساسية كالحاسوب، وتنمية التفكير، وعمليات الاتصال وغيرها (الباطين،2004).

وقد أشار العديد من الباحثين أمثال نشوان (1991) وحمادات (2006) إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يمر في مراحل أربع تتمثل في: وضع الأهداف، ثم وضع الخطة، ويأتي بعدها مرحلة التنفيذ والمتابعة، وأخيراً مرحلة قياس الإنجاز. وعبر نشوان (1991) عن هذا بقوله إلى أن الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف ومن ثم اقتراح الأنشطة أو النشاطات اللازمة لتنفيذها، فإذا كانت صياغة الهدف مناسبة، فإن الأنشطة الأخرى توجه نحو الهدف " .

و أضاف حمادات (2006) أن هذا الأسلوب يكتسب نوعاً من الخصوصية للمنظمات التربوية والسياسات التعليمية، التي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل ؛ بهدف العيش والانسجام مع الذات ومع الآخرين. فالمدرسة شأنها شأن أي منظمة أخرى على اختلاف أنشطتها وحجمها تسعى لتحقيق أهداف معينة، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا إذا كانت مرسومة من قبل منفيها والعاملين عليها، الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدها في المركز الأول، وهذا الأسلوب موجود وهو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) والمعروف برمزته المختصر (MBO).

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد أسلوباً إدارياً شاملاً، يسعى للتطوير وتحسين الإنتاجية في العمل، من خلال تحسين عملية التخطيط، وتحديد الأدوار للمسؤولين والعاملين، وتسهيل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، فقد أشار درة (2008) أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية، وتحفز على العمل، وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين، وتحسن من الرضا الوظيفي لديهم.

فأسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس، يقوم على أساس مشاركة جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة بتحديد الأهداف و أسلوب العمل الذي يحقق هذه الأهداف، وفق خطوات مترابطة تبدأ

بمشاركة كافة المعلمين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. كما يعد أسلوباً يجعل من كافة العاملين في المدرسة كتلة واحدة، تسعى لتحقيق السياسات التربوية المرسومة، والتي تؤدي إلى أن يصبح المعلمون أكثر خبرة في أعمالهم، وأكثر رضاً وتعاوناً، وتشعر المعلم بقيمته (العجيلي،1982).

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته بأسلوب الإدارة بالأهداف، فقد وضعت العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الرضا عن العمل، وعوامله ومسبباته، وكان أولها نظرية الإدارة العلمية التي وضعها كل من تايلور (Taylor) وفيبر (Feber) وفايول (Fayol) والتي اهتمت بالحوافز المادية على اعتبار أنها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي تعزو الرضا عن العمل للجوانب المادية فقط (Manceil , 1993)، ثم جاءت بعدها نظرية العاملين التي وضعها هرزبرج (Harzberg) والتي ترتبط أساساً بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث قسم هرزبرج العوامل المحددة للرضا عن العمل إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، واعتبرها بمثابة دوافع تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم، وحصرتها في: إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وثانيهما العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل، واعتبرها بمثابة عوامل تؤدي إلى عدم رضا العاملين عن أعمالهم، وحصرتها في: الظروف التي تحيط بالعمل، كالرئاسة، أو الإدارة، أو الإشراف، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (السيد،1991).

أما النظرية الثالثة التي فسرت حقيقة الرضا عن العمل، فتتمثل في نظرية عدالة العائد التي وضعت على يد فروم (Vroom)، حيث اعتبر فروم أن عملية الرضا عن العمل تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ثم يقوم الموظف بالمفاضلة بين هذه البدائل المتاحة.

وقد فسر آدمنز (Adams) هذا بالقول إن حسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذلك يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز. (خوام، 2012)

و أشار باحثون إلى أهمية مشاركة المعلمين في وضع الأهداف في المدرسة لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، حيث أشار أبو خطاب (2008) إلى ضرورة اهتمام مديري المدارس بوضع رؤى ورسالات واضحة للمدرسة، بالاشتراك مع المعلمين وأولياء الأمور من ذوي الاختصاص، بحيث تلبى أهداف المرحلة التعليمية للمدرسة وبدعم الجهات العليا.

إن موضوع الرضا الوظيفي في العمل التربوي يعد من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، كما نجد أن أداء العمل يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد على الجهد المبذول من الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم (حمدي، 2011)

كما وأشار الحراحشة (2008) إلى أن الرضا الوظيفي يعد أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه، ويسهم الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينة في قلب الموظف، وعندما يشعر المرء بالرضا عن نفسه وعمله، فإنه يشعر بسمو الروح وعلو الهمة وصفاء الفكر ونشاط الذهن، فيلتهب حماسه ويركز طاقاته على عمله وتزداد إنتاجيته ويبذل في عمله.

ومن هذا كله يتبين لنا أن الرضا الوظيفي يعد من أهم المواضيع المهمة في مجال الارتقاء بالعمل، حيث يرى كثيرون أن الرضا الوظيفي يعد من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين بدراسته، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين والجهات المسؤولة بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين

اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب أو المشاركة في صنع القرار وغيرها.

ومن خلال هذا كله نستنتج أهمية موضوع الرضا الوظيفي في العملية التعليمية، كما يتبين لها أن هناك صعوبات في تحديد درجة الرضا عن العمل، تبعاً للنظرية التي ينطلق منها الشخص في تفسيره، وتجد أن النظرية الثالثة لهيرزبرج (Harzberg) التي عرفت بنظرية العاملين هي الأقرب لموضوع الدراسة المتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف، إذ أن فكرة الإدارة بالأهداف يقوم على مبادئ هذه النظرية، والمتمثل في إشراك العاملين في تحديد الأهداف، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ونظراً لأهمية إشراك المعلمين في رسم خطط وبرامج المؤسسة التربوية التي يعملون بها - كما أشار الأدب التربوي -، وما لذلك من أثر في شعور المعلم بالرضا عن عمله، وبالتالي زيادة فاعليته و إنتاجيته بما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية ككل، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في ظل التوجهات الإدارية المتبعة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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 و أساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود (مرسى، 2002).

وقد لاحظت أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في وضع الأهداف والسياسات التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، كدراسة الحربي (2002) التي أوصت بأن على المديرين في المدارس إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ

القرارات وخاصة التي تخص عملهم، ودراسة الباطين (2000) التي أشارت بأن نجاح 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.

إلا أن واقع مشاركة المعلمين لمدير المدرسة ضعيفة كما بينتها نتائج دراسة العمري (2003) التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ضعيفة. في حين كشفت دراسة الشمري (2001) أن أحد العوامل المؤثرة في فاعلية مديري المدارس هي مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في اتخاذ القرارات.

فهذه الدراسات تشير إلى أن المشاركة بين المعلمين والمديرين في المدارس أقل مما هو مطلوب لنجاح الإدارة المدرسية. وبما أن فاعلية مديري المدارس ترتبط بمدى مشاركة المعلمين للمدير في وضع الأهداف والمساعدة في اتخاذ القرارات، وحيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تقوم على أساس مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها، و أنه أسلوب لتطوير الإدارة المدرسية، على أن يتوفر الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها ؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها ؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة ومستوى الدراسة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ومستوى الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة عن الأسئلة (الثالث والرابع والخامس)، فقد صيغت الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإدارة بالأهداف، والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها.
2. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها.
3. تحديد أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف ودرجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المعلمين فيها.
4. تحديد العلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها.

كما تسعى هذه الدراسة في إطارها النظري إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على ماهية أسلوب الإدارة بالأهداف من حيث: مفهومه، ونشأته، والنظريات التي بحثت فيه، وعناصره، و أساليب تفعيله وتطبيقه.
2. التعرف على أهمية ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف في العملية التعليمية.
3. التعرف على العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. لفت انتباه الإدارات المدرسية في محافظات شمال الضفة الغربية لأسلوب الإدارة بالأهداف، وحفزهم على تبني هذا الأسلوب في عملهم الإداري.
2. الوقوف على الجوانب التي تحتاجها الإدارة المدرسية للنهوض بمستوى ممارسة الإدارة بالأهداف باعتباره مدخلاً لتطوير الإدارة المدرسية.
3. تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من سعيها للربط بين أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للعاملين في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية.
4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تحاول الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
5. كما تأمل الباحثة أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج هذه الدراسة، من خلال تبني السياسات التي تدعم ممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث، لما له من آثار إيجابية على العملية التعليمية بعامه، ورضا المعلمين عن عملهم بشكل خاص.

حدود الدراسة:

- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي 2013/2014.
- الحد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية، والمتمثلة في مدارس مديريات محافظات نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقباطية، وطوباس.
- الحد البشري: ستقتصر هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- الحد الإحصائي والإجرائي: يقتصر المحدد الإحصائي والإجرائي لهذه الدراسة بأداتها المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما تتحدد أيضاً بطبيعة المعالجات الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي للبيانات.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة: " هي العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع وتطويره" (الإبراهيم، 2011، ص29).

الإدارة بالأهداف: " هي نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقويم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة (العمامرة، 2000، ص147).

وتعرف الباحثة الإدارة بالأهداف إجرائياً بالدرجة التي يحددها المعلمون لتطبيق الإدارة بالأهداف على مقياس أداة الدراسة المعدة من قبل الباحثة.

الرضا الوظيفي: " يعرف أبو شيخة الرضا الوظيفي للمعلمين بأنه " اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته (أبو شيخة، 1998، ص12).

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائياً بالدرجة التي يحددها المعلمون لمستوى الرضا الوظيفي الذي يتمتع به معلمو المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية على مقياس أداة الدراسة المعدة من قبل الباحثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري

- الدراسات السابقة

- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمفاهيم الدراسة من إدارة بالأهداف ورضا وظيفي، إضافة إلى عدد من الدراسات ذات الصلة بهما.

أولاً: الإطار النظري:

نشأة أسلوب الإدارة بالأهداف:

انتشر في السبعينات من القرن العشرين أسلوب إداري رُمز إليه بـ Management by Objective (MBO).

ويستمد هذا الأسلوب جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع القرن العشرين وحتى الخمسينيات منه، وخاصة أفكار تيلور (Taylor)، وماكس فيبر (Max Veber)، والتون مايو (Elton Mayo) التي نادى بضرورة وضع تخطيط وتنظيم محكمين، ورقابة محكمة، والتركيز على ضرورة كتابة اللوائح، ورسم الخرائط التنظيمية، وتحديد الاختصاصات التفصيلية، في شكل دليل مفصل يبين اختصاصات كل منصب، وعلاقاته وسلطاته وشروط شغله، والتركيز على الفرد واحتياجاته من خلال مواقف معينة، (العمارة، 2000، ص 55)

ويمكن القول أنه لم تكن هناك كتابة محددة وواضحة ومباشرة عن الإدارة بالأهداف، وعن هذا المصطلح إلا بعد أن قام دروكر (Drucker) عام 1954 بنشر كتابه "الإدارة في التطبيق" الذي أشار فيه إلى أن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية "مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، والمدخل الوحيد الذي يمكن

أن يحقق هذا كله هو مدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية (عبد العليم والشريف، 2010، ص 118).

كما أضاف دروكر (Drucker) أن الإدارة بالأهداف تجعل الصالح العام هدف كل مدير، وهي تستبدل الرقابة الخارجية برقابة ذاتية أشد صلابة ودقة وتحملاً، وهي تحرك المدير نحو العمل ليس بفعل الأمر الصادر له بالقيام بهذا العمل، أو بإقناعه بالقيام به، ولكن لأن مهمة الهدف تتطلب ذلك، فهو لا يعمل لمجرد أن شخصاً يريد ذلك منه، بل لأنه قرر بنفسه القيام بهذا العمل.

وقد تناول أسلوب الإدارة بالأهداف العديد من الإداريين، ولكن كانت هناك ثمة اختلاف في النظرة إلى الإدارة بالأهداف بين الإداريين الأمريكيين والإداريين البريطانيين، حيث كتب أوديورن (Audurn) وهو من أشهر الإداريين الأمريكيين عن الإدارة بالأهداف و أكد على الإداري الرئيس والإداري المرؤوس، والمشاركة بينهما في وضع الأهداف، وتحديد مناطق المسؤولية لكل فرد في ضوء النتائج المتوقعة، كما كتب همبل (Hampell) وهو من أشهر الإداريين البريطانيين عن الإدارة بالأهداف، وركز على التخطيط التعاوني (نشوان، 1991، ص 4-41)

الإطار الفلسفي للإدارة بالأهداف:

لم تُعرف الإدارة كمدخل أو أسلوب إداري إلا في أوائل الخمسينات من القرن العشرين على يد دروكر (Drucker)، وقد اشتهر في هذا المجال كل من دروكر (Drucker) نفسه، و أوديورن (Audurn) في الولايات المتحدة، وهمبل (Hampell) في المملكة المتحدة.

وتتعلق الإدارة بالأهداف من عدة افتراضات أساسية هي:

- وضوح أهداف المؤسسة لجميع العاملين بها.
- حرية إبداء الرأي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- اقتناع الإدارة العليا بضرورة تفويض السلطة (المنيف، 2002، ص 275).

وتقوم المنهجية العلمية للإدارة بالأهداف على قيام الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة، وأهداف كل إدارة أو قسم، ومن ذلك يستطيع المرؤوس اقتراح الوسائل والأساليب التي سوف تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، وتحديد عناصر التشغيل المطلوبة، وتحديد النتائج المتوقع تحقيقها في حالة توافر هذه العناصر، كما تعد النتائج قاعدة أساسية لعملية تقييم المرؤوس، وكذلك العاملين معه، بمقارنة إنجازاتهم بما كان متوقفاً.

كما تركز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديد ما بحيث تكون مقيسة وقابلة للتطبيق، حيث توضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها، ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وبالطبع يجب إنجاز الأهداف للتعرف على مدى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب وجود تغذية راجعة مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء التنفيذ، وبحيث يكون للتغذية الراجعة انعكاس على الخطة والأهداف ذاتها (نشوان، 1991، ص 39)

كما تنطلق الإدارة بالأهداف من فكرة الحث الأقوى، إذ أنها تعني القيام بأحسن الأعمال بدلاً من القيام بالعمل الكافي، لتجنب الإخفاق، وهي تعني أداء أعلى ورؤية أوسع، وحتى إذا لم تكن الإدارة بالأهداف ضرورية لتوحيد الجهود فإنها ضرورية لتمكين من الإدارة عن طريق الرقابة الذاتية.

إذن يمكن القول إن الإدارة بالأهداف عملية علمية منهجية تبدأ بوضع الأهداف الهامة والروتينية والطارئة، وكذلك أهداف الإبداع والابتكار وتطوير العمل، وتركز كذلك على تطوير وتنمية العاملين، وذلك بقياس الأداء والمنجزات وتقدير الجهود.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

يسمى أحياناً بأسلوب الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في كتابات دروكر وخاصة كتابه " الإدارة في التطبيق " المنشور عام 1954 م الذي نادى بأن النجاح في الأعمال يتطلب أسلوباً إدارياً يؤسس على إفساح المجال للفرد ليحقق ذاته داخل الفريق الذي ينتمي إليه مراعيًا في ذلك أهدافه الفردية وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للجماعة.

ومن هذا المنطلق تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية التي نظرت إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة وعضوية، تؤسس على قيام المدير بالتفكير في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل مع أهداف الأفراد في منظومة متكاملة، وتسعى إلى زيادة الناتج الكمي والكيفي للمؤسسة من خلال استخدام أفضل الوسائل، كما أنها تقوم على اشتراك كل من الرئيس والمؤوسين في عمليتي التخطيط والرقابة (عامر، 1998، ص 26-27) ولقد تناول العديد من المفكرين تعريف الإدارة بالأهداف ولكن هذه التعريفات اختلفت فيما بينها من حيث الجوانب التي ركزت عليها ومن هذه التعريفات ما يلي:

1. الإدارة بالأهداف كفلسفة:

وهذا التعريف يركز على فلسفة الإدارة بالأهداف، إذ عرّف راي الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة إدارية تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث... ومن ثم فهي فلسفة مهيئة للنتائج، وتشجع على إسهام المديرين بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها.

وطبقاً لهذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

1. إن الإدارة بالأهداف تخضع لفلسفة المجتمع.
2. إن الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية، والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه، وتهيئ النتائج، وتشجع المسؤولين في إدارتهم.
3. إن الإدارة بالأهداف في ظل هذا التعريف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

2. الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:

يركز هذا التعريف على الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق الفلسفة الإدارية، إذ ينظر للإدارة بالأهداف على أنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واختيار المقاييس والمعايير التي يحتكمون لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقييم إسهامات الأفراد (عبد العليم والشريف، 2010).

ويلاحظ من هذا التعريف التأكيد على أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف، كما أن هذا التعريف يضيف إلى هذه المشاركة ضرورة تحديد المسؤوليات، واستخدام المقاييس في تقييم الأداء.

3. الإدارة كأهداف ونتائج:

والإدارة من منظور أصحاب هذا التعريف ليست أسلوباً تكنولوجياً مبتكراً حديثاً، ولكنه منهج وأسلوب للإدارة يحتوي بجانب الأهداف والنتائج المتوقعة وضع البرامج المحققة لهذه الأهداف، كما أنه يتضمن بجانب ذلك كله الكيفية التي يتم من خلالها الأداء في ضوء قياس النتائج (عبد العليم والشريف، 2010).

ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

1- أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب للإدارة يكون التركيز فيه منصباً على وضع الأهداف وتحديد متطلباتها ومقارنة النتائج بالأهداف.

2- أن الأهداف والنتائج المتوقعة لا يتم تحديدها مسبقاً فحسب، بل إنه يتم تحديد الفترة الزمنية التي نصل فيها إلى هذه النتائج، ومن ثم فإن الأهداف والنتائج تتسم بالوضوح، كما أن البرامج تتسم بالواقعية.

3- إن الإدارة بالأهداف تعد منهجاً منطقياً يستخدم فيه مقياس لتقييم الأداء.

4. الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:

يرجع الفضل في هذا التعريف إلى جون هامبل (John Hampell) الذي يعرف الإدارة بالأهداف على أنها علاقة ديناميكية تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام في تطوير نفسه ذاتياً.

والإدارة بالأهداف بمفهوم جون هامبل (John Hampell) تتضمن ما يلي:

- 1- أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوباً شاملاً للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهجاً ديناميكياً للتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ووسيلة لتنمية الموارد المادية والبشرية.
- 2- إن الإدارة بالأهداف تتطلب تعاوناً بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف، شريطة أن تتسم هذه الأهداف بالمرونة.
- 3- أن الديناميكية تفرض ضرورة التقييم المستمر باستخدام مقاييس لتقويم الأداء.
- 4- إن الإدارة بالأهداف تتطلب تحديد قائمة بالمرامي والأهداف، كما تتطلب ارتباط تلك الأهداف والرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز، وتكون الأهداف بمثابة عبارات منفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يمكن من خلاله الوقوف على مدى تحقيقها.
- 5- إن الإدارة بالأهداف تؤسس على ارتباط أهداف الرد العامل بأهداف المؤسسة بصورة تضمن مشاركة كل فرد في وضع الأهداف وما تتطلبه من برامج مع الالتزام بالتحقيق.

المبادئ والمرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالأهداف:

لم يقتصر الخلاف على تعريف الإدارة بالأهداف، بل تضمن أيضاً اختلافاً في الرأي حول الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب من أساليب الإدارة، وعلى الرغم من تعدد الآراء إلا أنه يمكن حصر المبادئ والمرتكزات وفق ما يراه كل من البستان وعبد الله (2000) وحسين (2004) فيما يلي:

1- مبدأ المشاركة:

ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإدلاء بمقترحات فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والانفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة التعليمية والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية.

ويتضمن هذا المبدأ عدة مبادئ فرعية أهمها:

(1) المساندة التعليمية القائمة على المشاركة بين كافة المرؤوسين في أجزاء الإدارة أثناء صياغتهم و اشتقاقهم للأهداف، وهذه المساندة لها أهميتها في تخليص المؤسسة من عثراتها.

(2) إسناد السلطة أو التفويض وخاصة إذا كانت الواجبات المسندة محددة في شك نتائج مطلوب تحقيقها ووقت الرئيس لا يسمح بذلك.

(3) المساندة السياسية والثقة التامة وذلك بالدفع والتشجيع المستمر للرؤساء بما يمنحهم الاستعداد لاتخاذ القرارات المصيرية وتحول مسؤولية هذه القرارات.. أي أن هذا المبدأ يؤسس على تحرير رئيس المؤسسة التعليمية من القيود التي لا مبرر لها والإجراءات القمعية وعدم الثقة، ومنحة الحرية التامة في اتخاذ القرارات.

(4) المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف والبرامج، إذ تسهم هذه المشاركة في توليد شعوراً متزايداً لدى المرؤوس بالمسؤولية عن تحقيق ما تم الاتفاق عليه.

2- مبدأ تحديد الأهداف:

تعد الأهداف العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف والمرامي تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا

يتطلب وضوح الأهداف وتحديدها بصورة يسهل معها تحقيقها، وهذا المبدأ يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية أهمها:

(1) ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل باعتبار أن الأخيرة هي الطريقة المستخدمة لأداء العمل.

(2) وضوح الهدف النهائي حتى يمكن ترجمته إلى أهداف فرعية في الإمكان تحقيقها ببسر وسهولة.

(3) التدرج في تحقيق الأهداف حيث يتم البدء بالأهداف الفرعية عند تطبيق البرامج ثم الانطلاق للأهداف الكلية.

(4) المرونة في صياغة الأهداف.

(5) اختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

(6) مبدأ التشعيب والتكامل في الأهداف إذ يراعي تشعيب الأهداف بصورة تظهر مستويات تحقيقها في نفس الوقت الذي يراعى فيه التكامل بالنسبة لهذه المستويات ككل.

3- مبدأ الرقابة الذاتية:

وهذا المبدأ يمثل مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ، ومن ثم الإخلاص والجدية والإلتقان في العمل.

4- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:

يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال مراجعة النتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل، ثم تحسين الأداء في ضوء ذلك.

5- مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسية للإدارة بالأهداف، ويتم اختيار القيادة الصالحة من خلال التعرف على إمكانات الأفراد ومدى إمكانية تطويعها لتحقيق نتائج على درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات أقل، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي يعمل كحافز للعمل.

6- مبدأ تخفيض المخاطرة:

ويتكون هذا المبدأ من ثلاثة مبادئ فرعية الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات بشأنها مما يسهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.

في ضوء هذه الأسس يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف ليست مدرسة فكرية إدارية، كما أنها ليست نظرية إدارية حديثة أو مجرد أداء لحل المشكلات الإدارية، وإنما هي بمثابة أسلوب للعمل التطبيقي يجمع بين أساليب الإدارة المختلفة التي تبث فعاليتها ويجعل منها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهي إدارة من أجل الأهداف وبواسطتها.

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مستخدمي الإدارة بالأهداف

يسعى المسؤولون عن استخدام الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري إلى تحقيق الأهداف التالية:

1) تحديد الاتجاه العام لسلوك الأفراد أثناء أدائهم للعمل، وذلك لأن أسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس على إستراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير.

2) تحقيق غايات المؤسسة التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو تشتقها من الأهداف العامة للدولة، وذلك من خلال دفع الأفراد للعمل في ظل رؤية واضحة للأهداف التي شارك المرؤوسين رؤسائهم في تحديدها وصياغتها والالتزام بتحقيقها.

3) زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التعليمية أو زيادة كفاءة كل عامل في المؤسسة بصورة تؤهله للقيام بدوره والوفاء بالتزاماته نحو رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التعليمية وتحسينها.

4) تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف وتعريف العاملين بالمؤسسة التعليمية بحجمها لما لهذا الهدف من أهمية في التقويم والرقابة، وتحقيق الاتصال المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، و إمداد المؤسسة بأسس موضوعية لتقويم أداء المديرين أي أن تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف كهدف يسهم في تسهيل عملية الرقابة وترشيد الإنفاق.

5) التنسيق والتكامل بين التخطيط وعمليات البحث عن سبل تحسين الإنتاج، مع ربط الخطط بالأداء والتركيز على النتائج بدلاً من الأنشطة، هذا بالإضافة إلى كشف الأفراد الجديرين بالترقي، وتغيير طرق الثواب والعقاب وربطها بالإنجاز (البستان وعبد الله، 2000، ص237).

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في مجالات التعليم ومتطلباته:

أشار الإداريون التربويون إلى الكثير من خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال التعليم، ووردت في ذلك عدة خطوات توضح كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال التعليم ولعلّ أهم هذه الخطوات كما أشار إليها العمامرة (1999) بالآتي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة، وتشكل الخطوة الرئيسية في الإدارة بالأهداف، وتتم عن طريق التخطيط من خلال تحديد الأهداف العامة، والتوجهات التي تسعى المؤسسة للتعليم لبلوغها، والتي تشكل المصدر الرئيسي للأهداف القصيرة، والمحددة تحديداً دقيقاً، بالإضافة إل تحديد أساليب الإنجاز لقياس مدى بلوغ الأهداف.

الخطوة الثانية: دراسة الوضع البشري والمادي القائم في المؤسسة التعليمية وتقويمه: وتتم هذه الخطوة بالتعاون مع أفراد المدرسة بهدف التعرف الدقيق على إمكانات المؤسسة المادية والبشرية، وتحديد كيفية الاستفادة منها في عملية تحقيق الأهداف، وبيان مدى ملاءمتها مع الأهداف المنشودة.

الخطوة الثالثة: تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية محددة، وصياغتها بدقة ووضوح، وأن يتم الاتفاق عليها تعاونياً وتشاركياً، بحيث تكون سهلة التنفيذ، ومحددة زمنياً، ومتفقة مع قدرات الأفراد، والإمكانات المادية المتاحة.

الخطوة الرابعة: ويتم فيها توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة التعليمية بحيث يتعرف كل فرد على ما يخصه، ومن الأفضل تسجيل توزيع هذه المهام كتابة، لضمان الالتزام بالتنفيذ، وعدم التداخل في الاختصاصات أثناءه.

الخطوة الخامسة: وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل بالمؤسسة التعليمية بمهام وأدواره المسندة إليه في الخطة، مع ضرورة تحديد وقت التنفيذ بدء وانتهاء، مع ضرورة التبصير بأهمية الوقت بصورة، وهذا من المهمات الرئيسية للرؤساء.

الخطوة السادسة: ويتم فيها التقويم والتغذية الراجعة، وبهذه الخطوة يتمكن العاملون من إدراك ومعرفة ما يقومون به، وكيف يفعلونه، وبالتغذية الراجعة يمكن تحليل النتائج وتقييمها من أجل إعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف ذاتها.

الخطوة السابعة: التحفيز للعاملين بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز.

كما يستلزم اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف توفير بعض الشروط العامة لضمان نجاح هذا الأسلوب كما أشار إليها عبد العليم والشريف (2010، ص 126) وهي:

1. اقتناع الإدارة العليا بهذا الأسلوب التزاماً و أداءً.
2. ضرورة وضوح الأهداف العامة و إمكانية تطبيقها، والابتعاد عن المبالغة والتقدير غير الواقعي.
3. تفصيل و إيضاح جميع الوظائف بهدف معرفة طبيعة العمليات والأنشطة المطلوب تأديتها.
4. تحديد معايير الأداء حتى يمكن التقييم والتصحيح على ضوءها.
5. أن يكون هناك إمكانية لقياس النتائج كمياً وتفصيلاً.
6. توافر روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.
7. المرونة في التطبيق والتكيف مع كل تغير في الظروف الداخلية والخارجية.

خصائص المدير في ظل الإدارة بالأهداف:

يتصف المدير في هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية بالعديد من الصفات أهمها:

- 1- الاتسام بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته قراراته والاستفادة من قدراتهم الخلاقة وتقبل تصوراتهم بشأن كيفية تنفيذ الأعمال المسندة إليهم.
- 2- أن يكون دوره هو دور المستشار أو الخبير حيث لا يتدخل في عمل المرؤوس إلا للمساعدة وبناء على طلبه، أي يترك لكل مرؤوس الحرية في تنفيذ ما أسند إليه من أهداف بالطرق التي يراها مناسبة من وجهة نظره مع تعريفه أي المرؤوس بالآثار المترتبة على عمله، هذا بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار أن كل سلطة لم ينص عليها صراحة بأنها من

حق المستوى الأعلى فإنها تكون بالتداعي من حق المرؤوس، وهذا من شأنه منح الأخير الرقابة الذاتية.

3- مراعاة العلاقات الإنسانية ويفرض عليه هذا أن يكون إدارياً متمرساً وذو خبرة واسعة بمرؤوسيه وأن يكون متعاوناً معهم ولديه القدرة على إشاعة جو من الرضا النفسي والتوافق في المناخ الوظيفي بدلاً من التنافر والحقْد (البستان وعبدالله، 2000، ص240).

تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف:

تشير أدبيات الإدارة إلى مجموعة من الجوانب الإيجابية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المجال الإداري بصفة عامة ومجال التعليم بصفة خاصة كما اشار اليها عبد العليم والشريف (2010) ومن أهمها:

- تعد الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يجمع في فلسفته بين أسلوب المدارس الكلاسيكية في الإدارة (والتي تركز اهتمامها على العمل) وبين المدارس السلوكية (التي تركز اهتمامها على الفرد) بحيث تتكامل مع بعضها، وهذه ميزة نادراً ما تتوافر لغيرها من مداخل و أساليب الإدارة الحديثة.

- تهيئ الإدارة بالأهداف فرصاً كافية لتحقيق:

- الإدارة التشاركية التي تمثل طريقة للتنشئة الإدارية، والاهتمام الإداري بجميع العاملين.

- ميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمرة والإنجاز الإداري.

- قبول المسؤولين للنتائج المحققة، وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين.

- تتميز الإدارة بالأهداف بانسحابها مع الحس العام البسيط كما تساعد على:

- توفير ما يلزم للمحافظة على المؤسسات ونموها المنتظم، وذلك من خلال التعرف على ما

هو متوقع من كل شخص.

- توفير المقاييس اللازمة لما تم إنجازه فعلاً.
- توفير الأسس المطلوبة لتنفيذ عناصر الإدارة: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم.
- كما تعد الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتحقيق:
- تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.
- واقعية الأهداف المنشودة حيث يتم تحديد الأهداف في ضوء طبيعة العمل وبمشاركة الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد في العمل، الأمر الذي يوفر وسائل التحفيز والمناسبة.
- عدم التهرب من العمل أو التلاعب فيه، أو ارتكاب الأخطاء، أو إدراك الواجبات والأهداف المطلوبة.

سلبيات الإدارة بالأهداف:

على الرغم من تعدد المزايا الإنتاجية والإنسانية التنظيمية والبيئية وإسهام هذا الأسلوب في زيادة الإنتاج، والتنسيق بين الأهداف، وتنمية المهارات، والتطوير ورفع الروح المعنوية وتطوير العلاقات وتحسين التخطيط والرقابة وزيادة تحفيز العاملين نحو الأفضل والتنمية الذاتية، وتعرف الرؤساء على مدى تقدمهم وشحن دوافع العاملين، على الرغم من ذلك كله إلا أن هذا الأسلوب الإداري له بعض السلبيات كما أشار إليها كل من البستان وعبد الله (2000) وعبد العليم والشريف (2010) وهي:

1- صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة التعليمية وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها في القيم والاتجاهات والأفكار وجوانب التحصيل والإنجاز عند التلاميذ من الصعب ترجمتها إلى عائد مادي.

2- أن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة ما يصعب معه الإقبال على استخدام هذا الأسلوب، أو استخدامه مع التركيز على الأهداف قصيرة المدى وما يترتب على ذلك من إهمال للتخطيط طويل المدى، فضلاً عن أن صعوبة تحديد الأهداف في ظل أسس موضوعية يؤدي إلى أخطاء شائعة من أهمها:

أ- وضع أهداف أقل أو أعلى من المستوى اللازم.

ب- جهل المستويات الإدارية الدنيا بالأهداف العليا.

ت- صعوبة ربط الهدف بالعائد منه.

ث- صعوبة قياس بعض الأهداف.

ج- جهل المرؤوسين بأهدافهم المطالبين بتحقيقها.

ح- التمسك بالأهداف التقليدية الروتينية والخوف من تغييرها.

3- شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.

4- جهل الكثير من المديرين بهذا الأسلوب الإداري نظراً لعدم تطبيقه إلا نادراً وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث، وخوف بعض المديرين من فقدان السلطة، وتفوق المرؤوسين عليهم إذا طبقوا هذا الأسلوب في مؤسساتهم التعليمية، ورغبة بعض المديرين

في النجاح والخوف من الفشل عند تجربة أي أسلوب جديد وعدم رغبة الأفراد لبذل الجهود التي تتطلبها الإدارة بالأهداف.

5- إن قيام العاملين في المؤسسة التعليمية بالمشاركة في تحديد الأهداف أو اشتقاقها يؤدي إلى ضياع وقتهم المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

6- حاجة هذا الأسلوب إلى جهد كبير من جانب الرؤساء والمرؤوسين عند صياغتهم لأهداف وترجمتها إلى أهداف فرعية وهذا الجهد يتمثل في الأعباء الورقية المستخدمة في تحديد الأهداف والإعداد والتخطيط والمناقشات، وخاصة أن لجوء المسؤولين إلى اختصار الوقت أو الجهد سيؤدي إلى صياغة الأهداف بطريقة براقة تظهر محاسن عملهم وتخفي سلبياتهم.

7- الحماس الزائد للإدارة بالأهداف والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة للتطبيق، وإغفال قياس بعض النتائج المخيبة لآمالهم، والاعتقاد بأن هذا الأسلوب يصلح لكل المؤسسات، وهذا اعتقاد خاطئ حيث يصلح هذا الأسلوب في الإدارات التي تتعامل مع المادة أو العلوم كوزارة البترول والتعدين، بينما يصعب استخدام هذا الأسلوب في الإدارات التي تتعامل مع الإنسان كالتربية والتعليم.

وللتغلب على هذه السلبيات والصعوبات المشار إليها، ورغبة في الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف يجب مراعاة ما يلي:

1. تحديد الأهداف بدقة وبصورة تجعلها أكثر وضوحاً وقابلة للقياس.
2. متابعة الإجراءات بشكل متواصل، ابتداء من وضع الأهداف المحددة والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها إلى نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع والمؤسسة التعليمية والأفراد.

3. اختيار المديرين الأكفاء، ونشر الوعي بينهم بأسلوب الإدارة بالأهداف، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة.

4. وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم.

الرضا الوظيفي:

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة وكذلك أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة.

يعد علماء النفس أول من درس الرضا عن العمل في المؤسسات، واستخدموا عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف النمر الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثيره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل (النمر، 1993، ص 75).

والرضا الوظيفي في نظر المزروع هو بمثابة التعبير عن شعور الفرد بالسعادة والارتياح النفسي أثناء قيامه بوظيفته، وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجاته (المزروع، 1990، ص 50).

أما في نظر الدلبي (2002) فإن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل.

ويمكننا القول إن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت، فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين معاً.

تستنتج الباحثة بان الرضا الوظيفي يتعلق بالاتجاه نحو العمل، ومن مكونات الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلق محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعملة وللمؤسسة التي يعمل فيها.

أهمية الرضا الوظيفي:

لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله (العتيبي، 1991، ص 31).

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات (علاقي، 1993، ص 633).

إن فهم و إدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل (العديلي، 1993، ص 10).

نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره، أي التعرف على أسبابه، وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم، وهي:

أولاً: نظرية ذات العاملين:

استطاع هيرزبرج (Herzberg) من خلال نظريته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وفيما يلي عرض لهذه النظرية:

1. العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

2. العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل في ظروف العمل المادية، والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع المرؤوسين، والإشراف، وأداء عمل ذي قيمة أهمية للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية هيرزبرج (Herzberg) للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب، إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئياً كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد (ماهر، 2003، ص 225-227).

ثانياً: نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow):

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف ماسلو من خلال نظريته على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعلوية، وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية.
2. احتياجات الأمان.
3. احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية.
4. احتياجات احترام وتقدير الذات.
5. احتياجات تحقيق الذات والكياسة في العمل (المغربي، 2004، ص 124، 126).

ثالثاً: نظرية الدرفر:

لخص لاتندي وترمبو نظرية الدرفر، والدرفر المعروفة بالرموز آي. آر. جي (E.R.J) التي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي:

1. حاجات الوجود (Existence): وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام.. الماء.. الخ.
2. حاجات الانتماء (Relatedness): وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

3. حاجات النمو (Growth):

وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات. (عيسى، 1992، ص 44-45)

رابعاً: نظرية القيمة:

يرى أدوين لوك (Edwin Locke) أن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته وتتاسب مستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد احتياجات المديرين وفقاً لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له (ماهر، 2003، ص 229-230).

خامساً: نظرية وضع الهدف

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم إدوين أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها (ماهر، 2003، ص 154-155)

سادساً: نظرية الإنجاز لميكليلاند (McClelland)

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، حيث يرى ميكليلاند (1961) أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي:

1. الحاجة إلى القوة.

2. الحاجة إلى الاندماج والانتماء.

3. الحاجة إلى الإنجاز (هاشم، 2010، ص 96).

سابعاً: نظرية التوقع

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يرى مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها فروم (Vromm) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (ماهر، 2003، ص 148-150).

العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه والبيئة ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1. عوامل تنظيمية ، وتندرج تحتها العوامل التالية:

أ. نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل (هاشم، 2010، ص 99).

ب. الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤسيه، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمروؤسه، ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه (العيسى، 1996، ص 75).

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم (ماهر، 2003، ص 230).

ت. **سياسات المنظمة:** إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي عمل بها، وتعتمد المنظمة على فاعليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين (سايمون، 2003، ص 226).

ويؤكد ماهر (2003) إلى ضرورة وجود أنظمة عمل، ولوائح و إجراءات وقادة لتنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

ث. **بيئة العمل:** ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، والإضاءة، والتهوية، والتكييف، وصلاحية الآليات للعمل، ووجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام. وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر جين المشار إليه في هاشم (2010، ص 101) بأن لعوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة دورها التأثيري على مستوى رضا العاملين، ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة وما هي عليه من كساد أو ازدهار، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام.

2. عوامل شخصية ومن أهمها ما يلي:

أ. احترام الذات: يذكر كل من عبد الوهاب وخطاب (1993، ص 71-75) بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته ووجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز

إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، والأداء، والإنجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى .

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدراتهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل (ماهر، 2003، ص 231).

ب. الاستعداد: فكلما كان الاستعداد إيجابياً زادت مهارات الفرد، وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي، ويرتفع معدل إنتاجيته نظراً لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

ت. المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد (هاشم، 2010، ص 102).

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة بالأهداف:

1. الدراسات العربية:

دراسة النوح (2011) بعنوان: واقع وأهمية ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف "

وهدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام - البنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية ممارستهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (113) مديراً و (294) معلماً يعملون في مدارس مدينة الرياض للبنين.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أبرزها أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (3.3)، بينما رأى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة بلغت (3.19)، كما بينت النتائج أن المديرين والمعلمين يرون أن هناك أهمية عالية لممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف، و أشارت النتائج أن أعلى المجالات تطبيقاً كان في مجال وضع الخطة، و أقلها تطبيقاً كان في مجال تحديد الأهداف، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود صعوبات بدرجة متوسطة لممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة بلغت (3.08) من (4)، كما اتفق المديرون والمعلمون على أن ممارسة الإدارة بالأهداف يحتاج إلى مجهود كبير. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بأسلوب الإدارة بالأهداف، من خلال توعية المديرين والمعلمين وتدريبهم على الاستفادة من هذا الأسلوب الحديث في تطوير العمل المدرسي.

دراسة صادق (2010) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الميدان حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ودرجة احتياجها، وأبرز معيقاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين المرحلة المتوسطة في المدينة المنورة، حيث بلغ حجم العينة (217) بنسبة (12%) من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم أعد استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: الإدارة التعليمية، والهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية، والبيئة التعليمية، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في التطبيق للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة.

2) يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة هو مجال الهيئة التدريسية، وأن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من المديرين والمعلمين حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف.

دراسة الرحيلي (2009) بعنوان: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

بعد تحليل بيانات الاستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
2. جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
3. جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

دراسة العدوان (2006) بعنوان: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن
لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية
تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، وتكونت العينة من (87) مديراً ومديرة و(2429)
معلماً، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن تطورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة مرتفعة.

2- لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة شريف (2003) بعنوان: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير
المدرسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية خلال العقود الثلاثة الماضية
نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، واستخدام النماذج والنظريات في دراستها وتحليلها عبر بعدين
أساسيين، يتعلق أحدهما بالمحتوى، ويتعلق الآخر بالطريقة التي يتبعها المديرون في إدارتهم
لمؤسساتهم، ويرتبط هذا بشكل أساسي بالجانب السلوكي والأدائي، وجانب التفاعل الاجتماعي
الإنساني بوجه خاص، لكي يتم جذب انتباه القادة التربويين إلى أهمية توظيف الإدارة بالأهداف
لتطوير الفعاليات الإدارية على مستوى المدرسة، لتحقيق التوازن بين التجديد وأداء المهام الموكلة
إليها بدقة، ولكي يقوم المدير باستثارة جهود المعلمين والمساعدين، والتنسيق بين هذه الجهود
وتوجيهها، وقد أجابت الدراسة عن باقية من الأسئلة عن فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها
ومراحل تطبيقها ومقارنتها بالاتجاهات الإدارية الأخرى الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة
بالتفويض، والإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي-إعدادي-ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى الثقة في النفس، والارتباط الوثيق بالمهنة، ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات تلاميذهم.

دراسة البابطين (2003) بعنوان: "برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية".

هدفت 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.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة شيتي وكارسل (Shetty & Carlisle, 2000) بعنوان: "مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية".

وهدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية، والتعرف إلى التغيرات الإيجابية الناتجة عن تطبيقها، والكشف عن التصورات والتوقعات نحو الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية برتبة أستاذ و أستاذ مساعد في كلية الآداب في مدينة مدويسترن في الولايات المتحدة، وقد بينت نتائج الدراسة فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية التي لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها. كما أكدت النتائج أن الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء المنظمة في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسي، بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة

للقياس، وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة.

دراسة بيرمان (Perlman, 2000) بعنوان: "الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت، وقد حددت هذه الدراسة جميع العوائق التي كانت تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن العمليات الإدارية في الجامعة وفي بدايتها تحويل الإدارة بالأهداف من (Administration by Objectives) (ABO) إلى (Management By Objectives) (MBO) وقد تم تبني الإدارة بالأهداف من إدارة الجامعة في السبعينيات من القرن الماضي لكن دون تفعيل لهذه الممارسة، كما تم تطبيق الإدارة بالأهداف بجميع خطواتها بدءاً من صياغة الأهداف وتحديدها ومروراً بتحديد المسؤوليات والأولويات في تنفيذ العمل وصولاً إلى تقييم الإنجاز، وقد بينت النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء.

دراسة والتر (Walter, 1998) بعنوان: "الإدارة بحسب الأهداف: فعالية في تحسين التفاعل بين المعلمين".

وهدفنا دراسة والتر إلى تحديد أكثر الطرق الإشرافية فاعلية وأكثر الطرق التي يمارسها المشرفون التربويون في ولاية تينيسي إذ تمت دراسة آراء أكثر من (3000) مشرف تربوي في الولاية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الطرق فاعلية في الإشراف هي الإشراف بالأهداف، إذ تكون الأهداف واضحة أمام كل من المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلم وطلاب، وبذلك يتحدد دور كل منهم بوضوح ويصبح موضوع المساءلة واضحاً للجميع، وأوضحت الدراسة أن أكثر الأساليب اتباعاً في الإشراف التربوي طريقة الإشراف الديمقراطي، إذ تم الاتفاق على الأمور التربوية بالحوار والمناقشة الهادفين.

دراسة جونسون (Johnson, 1997) بعنوان: "الإشراف التربوي فعالية الإدارة بحسب الأهداف".

أما دراسة جونسون، فقد هدفت إلى بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب أنموذج الإدارة بالأهداف، ومدى فائدة هذا الأنموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل، وتم أخذ عينة من المشرفين التربويين في مجموعة مدارس في ولاية المسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية يطبقون أنموذج الإدارة بالأهداف، لمعرفة مدى الرضا الوظيفي للمعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم وتمت مقارنة مع مجموعة أخرى من المعلمين الذين لا يطبق مشرفوهم ذلك الأنموذج، فوجد أن مدى الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى أعلى من المجموعة الثانية.

دراسة أليف (Allif, 1994) بعنوان: " آراء الهيئة التدريسية والإداريين في الإدارة بالأهداف في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالب بولاية جورجيا الأمريكية".

هدفت دراسة أليف (1994) إلى تعرف آراء الهيئة التدريسية والإداريين في الإدارة بالأهداف في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالب بولاية جورجيا الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم العلوم والرياضيات وعشرة مديرين مصنفيين على مستوى عال ومتوسط وسبعة من رؤساء الإدارة واثنين من رؤساء الأقسام وعميد الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عميد الكلية ورؤساء الأقسام تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف. وأن ستة من أعضاء هيئة التدريس واثنين من الإداريين كانوا مدركين بأن الكلية استخدمت أسلوب الإدارة بالأهداف. وأن الإدارة بالأهداف تشجع التعاون والتدريب وجهاً لوجه لتحسين أداء أسلوب الإدارة بالأهداف.

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع مفهوم الرضا الوظيفي:

1. الدراسات العربية:

دراسة الخناق (2012) بعنوان: المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية.

هدفت الدراسة إلى دراسة المتغيرين المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، مع محاولة إيجاد العلاقة بينهما وبين تحقيق الرضا الوظيفي، ولغرض تحقيق الجانب التطبيقي للدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافه وإثبات فرضياته، تم اختيار إحدى الجامعات الماليزية الحكومية كموقع للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (202) أكاديمياً من الأكاديميين الذين تم اختيارهم عشوائياً من الكميات المختلفة في الجامعة، وقد تم استخدام استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض، والتي تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خصص للتعرف على خصائص مفردات العينة، أما الجزء الثاني فيحتوي على (10) أسئلة في مجموعتين أساسيتين لقياس متغيرات البحث وأبعادهما - المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، وقد خصص الجزء الثالث لقياس مستوى الرضا الوظيفي العام للعينة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستويات الاستجابة لعينة الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. إن جميع علاقات الارتباط بين أبعاد العلاقة مع الإدارة والرضا الوظيفي العام على مستوى

العينة ككل وعلى مستوى التخصصات الأكاديمية كانت معنوية.

2. إن موقف أكاديمي الجامعة من علاقتهم بالإدارة كان جيداً.

رضا الأكاديميين عن العوامل ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي السائد في الجامعة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي وعلى مستوى التخصص العلمي، فالأكاديميون من التخصصات العلمية راضون بشكل كبير عن طريقة التقدير التي يقابلونها عند أدائهم لمعمل، إلا أنهم غير راضين بالقدر نفسه عن روح التعاون في العمل السائدة في الجامعة، وكذلك فإن توفر الظروف المادية في الجامعة لا

تعني لي الكثير، أما عن التخصصات الأدبية فإنهم راضون بشكل أقل من المتوسط عن جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

دراسة الجلابنة (2011) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والإنسانية، والبالغ عددهم (290) عضو هيئة تدريس، وقد استجاب منهم (199) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين إحداهما للرضا الوظيفي حيث تكونت بصورتها النهائية من (33) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقة بين العاملين، والادارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة متوسطة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزى إلى متغير الكلية.

3. وجود علاقة ايجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا.

دراسة شقير (2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وبالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات: (الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، ومكان السكن) في

وجهات نظر المعلمين، واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (604) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2. توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

3. لا توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

دراسة الجمل (2010) بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية - فلسطين (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وفقاً لعدة متغيرات والتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الإداريين حسب مجالات الرضا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (245) موظفاً (موظفين إداريين، مشرفين تربويين، رؤساء أقسام)، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (77) فقرة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية دون المتوسط بنسبة مئوية (55%)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين وفق متغيرات الوظيفة والمديرية.

دراسة العاجز ونشوان (2010) بعنوان: " عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (302) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث بغزة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين تمثلت في: سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين طبقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وطبقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً لمتغير المؤهل لصالح حملة الشهادات العليا. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

دراسة الزيودي وعبد الرحيم (2008) بعنوان: "الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظات العاصمة بالأردن "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وتحديد ما إذا كانت تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي في المدارس الخاصة والحكومية في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة العاصمة بالأردن. تألفت عينة الدراسة من (167) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من جزأين حيث شمل الجزء الأول معلومات ديموغرافية حول الدراسة وهي: القطاع (عام و خاص) والنوع المؤهل العلمي، واشتمل الجزء الثاني على أداة لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة مكونة من خمسة أبعاد، وأظهرت النتائج الدراسة ما يلي:

1. أن درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كانت متوسطة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير القطاع لصالح القطاع الخاص.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

5. لا توجد أية فروق في درجة الرضا الوظيفي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي، وحملة درجة الدبلوم.

6. لا توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية بمقياس الرضا الوظيفي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة الحكيمي (2008) بعنوان: "المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة تعز والعلاقة بينهما، وكذلك تأثير بعض المتغيرات على مستوى المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في مدينة تعز حسب متغير النوع والمؤهل وعدد سنوات الخبرة، وهل هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها؟ وتكونت عينة الدراسة من (298) معلماً ومعلمة، ثم أخذها بالطريقة العشوائية الطبقية تضمنت (110) معلماً و(118) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الأساسية في مدينة تعز يقع عند مستوى منخفض.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير النوع في (بعد الود والألفة في العمل وبعد الانتماء)

المتعلقين بسلوك المعلم (وبعد التركيز على الإنتاجية وبعد القدوة في العمل) المتعلقين بسلوك المدير لصالح الإناث.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل في (بعد الود والألفة في العمل) بين المؤهل العلمي دبلوم دار المعلمين والمؤهل العلمي بكالوريوس لصالح المؤهل العلمي دبلوم دار المعلمين.

دراسة الهياجم (2008) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز"- اليمن.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة تعز، و هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي في إشارة إلى المتغيرات من الجنسين، والتعليم، وسنوات من الخبرة في مجال التدريس، وسنوات الخبرة والإشراف وحجم العمل؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة لقياس رضا المشرفين التربويين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (142) من المشرفين (ذكور وإناث).

ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة تعز كان متوسطاً وبنسبة مئوية بلغت (68%)، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى مجالي الإدارة المباشرة والراتب ولصالح المشرفات، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجالات: ظروف العمل، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المعلمين.

دراسة الشيخ وشيرير (2008) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود

فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لا توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

دراسة الأغبري (2003) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وشملت العينة (83) من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري، والشعور بالإنجاز والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى أفراد العينة.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة راينز (Ryans, 2009): "تحليل كمي لتأثير تصورات واتجاهات مديري المدارس العامة لمستوى الرضا الوظيفي - الولايات المتحدة".

هدفت الدراسة للكشف عن اتجاهات مديري المدارس العامة وتصوراتهم للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف ما إذا كان طموح المدير، والتنمية المهنية، والحكم الذاتي، وتحقيق أهداف الأداء المدرسي هي مؤشرات للتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية. وكانت عينة الدراسة (350) مديراً من مديري المدارس الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة استبانة إلكترونية صممت لهذا الغرض ومن نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة كما اتضح من النتائج أن هناك علاقة موجبة بين

طموح مديري المدارس والرضا الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة أن تشجع الإدارة التعليمية استقلالية القرار لدى مديري المدارس وأن تتابع عن كثب التنمية المهنية لديهم.

دراسة هوتي (Howtte, 2006): "المسار و رضا المعلمين: دور كل من بيئة أو ثقافة الدراسة والمقاطعة (المنطقة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في نوعين من المدارس، المدارس العامة، والمدارس المهنية.

وقد تكونت عينة الدراسة من (711) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين (383) وعدد المعلمات (328)، وعدد الطلبة (3760) موزعين على (19) مدرسة مهنية /فنية و (15) مدرسة عامة.

استخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي لجمع البيانات، كما استخدم اختبار (ت) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة ولدى المعلمين في المدارس المهنية /الفنية متوسط.

2. وجود علاقة سلبية بين نوع المدرسة والرضا الوظيفي.

3. عدم وجود علاقة بين النوع والرضا الوظيفي.

دراسة سيزانكا (Ssesanga, 2005): الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً اختبارياً لاختبار العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فرداً وقع عليهم الاختيار في جامعة أوغندا، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1) كانت العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا هي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي الجوهري.
- 2) الدافع لخلق عدم الرضا كان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية.
- 3) إن العمر والرتبة الأكاديمية لهما دلالات على الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي كل على حدا، وكذلك تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع بعض الدراسات السابقة.
2. تختلف الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث العينة المستخدمة فيها، والعينة المنوي التطبيق عليها.
3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستتناول الموضوعين (الإدارة بالأهداف و الرضا الوظيفي) لدى المعلمين، فيما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوعاً واحداً فقط فقد تناولت بعض الدراسات الإدارة بالأهداف والبعض الآخر الرضا الوظيفي
4. تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث ستجرى هذه الدراسة على المعلمين في مدارس شمال الضفة الغربية.

أوجه الاستفادة من لدراسات السابقة

1. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.
2. من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
3. تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة.
4. من حيث أداة الدراسة: سيتم الاستفادة من معظم الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة وتحديد مجالاتها وبنودها.
5. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها.
7. من حيث اختيار عينة الدراسة.
8. من حيث المعوقات حيث أشارت بعض الدراسات السابقة بأنها تعرضت لصعوبات في تطبيق وتوزيع وجمع أداة الدراسة حيث ستستفيد الباحثة من خبرات وتجارب الآخرين.

أوجه التميز للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية من حيث:

1. تناولت الدراسة موضوع الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين كأول دراسة في فلسطين تطبق على هذه الفئة في حدود علم الباحثة فإنها لم تعثر على دراسة سابقة تناولت الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
2. خصوصية البيئة الفلسطينية التي تناولها الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
 - إجراءات الدراسة
 - متغيرات الدراسة
 - المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (26710) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة 2014/2015.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، بلغت (230) معلماً ومعلمة وقد استجاب منهم (221)، وهم الذين يشكلون العينة الفعلية للدراسة، أي ما نسبته (8,2%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	96	43.4
	أنثى	125	56.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	190	86.0
	ماجستير فأعلى	31	14.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	14.0
	من 5-15 سنة	98	44.3
	أكثر من 15 سنة	92	41.6
موقع المدرسة	مدينة	97	43.9
	قرية	124	56.1
مستوى المدرسة	أساسي	87	39.4
	مرحلة أساسية عليا	34	15.4
	ثانوي	100	45.2
المجموع		221	100.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول الإدارة بالأهداف، وتمثلت مجالاته في:

1. تحديد الأهداف: وتكون من 8 فقرات.

2. وضع الخطة: وتكون من 7 فقرات.

3. التخطيط: وتكون من 4 فقرات.

4. المراجعة الدورية: وتكون من 6 فقرات.

أما المحور الثاني وهو الرضا الوظيفي، فقد كانت مجالاته:

1. العلاقات الاجتماعية: وتكون من 5 فقرات.

2. المهام الوظيفية: وتكون من 7 فقرات.

3. الدعم الإداري: وتكون من 6 فقرات.

4. الرواتب والمكافآت: وتكون من 4 فقرات.

5. التطوير المهني: وتكون من 4 فقرات.

وقد قامت بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات مثل دراسة: الجمل (2010)، ودراسة الشريف (2003) والكتب

التي بحثت في الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (51) فقرة، موزعة على محورين و(9) مجالات، يتم الاستجابة عن

هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بـ أوافق جداً وتُعطى (5) درجات، ثم أوافق

وتُعطى (4) درجات، ثم محايد وتُعطى (3) درجات، ثم أعارض وتُعطى درجتين، وينتهي بـ

أعارض جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ

عددهم (6) محكمين (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من

حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل

صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة أن تكون العبارات أكثر إيجابية، ولقد

تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها الأولية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2): معاملات الثبات لمجالات الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	تحديد الأهداف	8	0.837
2	وضع الخطة	7	0.821
3	التخطيط	4	0.818
4	المراجعة الدورية	6	0.846
الثبات الكلي للإدارة بالأهداف			
1	العلاقات الاجتماعية	5	0.755
2	المهام الوظيفية	7	0.733
3	الدعم الإداري	6	0.848
4	الرواتب والمكافآت	4	0.867
5	التطوير المهني	4	0.861
الثبات الكلي للرضا الوظيفي			
		26	0.868

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الإدارة بالأهداف تراوحت بين (0.821-0.846)، والدرجة الكلية (0.939)، وفي حين تراوحت معاملات الثبات لمجالات الرضا الوظيفي بين (0.733-0.867)، والدرجة الكلية بلغت (0.868) وهي درجات كلية ذات قيم عالية تفي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (4)، (5)، (6)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (230) استبانة، وتم استرجاع (225) منها، وتم استبعاد (4)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (221) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وهو فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)

- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

- موقع المدرسة: وله مستويان: (مدينة، قرية)

- مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات: (مرحلة أساسية دنيا، مرحلة أساسية عليا، ثانوي)

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة من إدارة بالأهداف ورضا وظيفي.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف ودرجة الرضا الوظيفي بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي وموقع المدرسة.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيتين المتعلقةتين بعدد سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في المجالات التي قد يتم رفض فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.

6. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

7. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة ومحورها ومجالاتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة:

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها ؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي:

(4.21 فأكثر) = مرتفعة جداً

(4.20-3.41) = مرتفعة

(3.40-2.61) = متوسطة

(2.60-1.81) = منخفضة

(أقل من 1.81) = منخفضة جداً.

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف في

المدارس الحكومية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدارة بالأهداف
1	4	المراجعة الدورية	3.91	0.53	مرتفعة
2	3	التخطيط	3.90	0.59	مرتفعة
3	1	تحديد الأهداف	3.84	0.49	مرتفعة
4	2	وضع الخطة	3.83	0.50	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية	3.86	0.46	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.46) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للإدارة بالأهداف، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.83-3.91)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة في المجالات جميعها.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال المراجعة الدورية على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.91)، و حصل مجال التخطيط على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.90)، ومجال تحديد الأهداف على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.84)، وحصل مجال وضع الخطة على الترتيب الرابع والأخير، وبمتوسط حسابي (3.83).

واختبرت الباحثة السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ قارنت الباحثة درجة الإدارة بالأهداف بالمعيار (3.7) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على درجة الإدارة بالأهداف والمعيار (3.7) إذ يمثل درجة مرتفعة وفقاً للمقياس الذي استخدمته الباحثة، والجدول (4) يبين هذه النتائج.

الجدول (4): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الإدارة بالأهداف (المعيار = 3.7)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	3.91	0.53	4.262	*0.0001
وضع الخطة	3.90	0.59	3.907	*0.0001
التخطيط	3.84	0.49	4.953	*0.0001
المراجعة الدورية	3.83	0.50	6.000	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف	3.86	0.46	5.345	*0.0001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (220).

يشير الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإدارة بالأهداف مقارنة مع المعيار (3.7)، ولصالح مجالات الإدارة بالأهداف، والدرجة الكلية له.

ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ؟

ولإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي

يبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
1	1	العلاقات الاجتماعية	4.24	0.48	مرتفعة جداً
2	3	الدعم الإداري	4.07	0.54	مرتفعة
3	2	المهام الوظيفية	3.85	0.56	مرتفعة
4	5	التطوير المهني	2.88	0.90	متوسطة
5	4	الرواتب والمكافآت	2.39	0.92	متوسطة
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية					
			3.60	0.43	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.43) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للرضا الوظيفي، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (2.39-4.24)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجال العلاقات الاجتماعية، ودرجة مرتفعة في مجالي الدعم الإداري والمهام الوظيفية، ودرجة متوسطة في مجالي التطوير المهني والرواتب والمكافآت.

واختبرت الباحثة السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ

قارنت الباحثة درجة الرضا الوظيفي بالمعيار (3.7) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على درجة الإدارة بالأهداف والمعيار (3.7) إذ يمثل درجة

مرتفعة وفقاً للمقياس الذي استخدمته الباحثة، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي

(المعيار = 3.7)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
العلاقات الاجتماعية	4.24	0.48	16.665	*0.0001
المهام الوظيفية	4.07	0.54	4.090	*0.0001
الدعم الإداري	3.85	0.56	10.293	*0.0001
الرواتب والمكافآت	2.88	0.90	21.107-	*0.0001
التطوير المهني	2.39	0.92	13.545-	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	3.60	0.43	3.377-	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (220).

يشير الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي مقارنة مع المعيار (3.7)، ولصالح مجالات العلاقات الاجتماعية والمهام الوظيفية والدعم الإداري، كما يشير الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي مقارنة مع المعيار (3.7)، ولصالح المعيار (3.7) في مجالات الرواتب والمكافآت والتطوير المهني والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

المحور	المجال	أنثى (ن=125)		ذكر (ن=96)		مستوى الدلالة	قيمة ت
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	0.51	3.88	0.47	3.79	0.207	1.265
	وضع الخطة	0.52	3.84	0.47	3.82	0.756	0.311
	التخطيط	0.57	3.91	0.62	3.88	0.628	0.485
	المراجعة الدورية	0.59	3.92	0.45	3.90	0.796	0.258
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف		0.48	3.88	0.42	3.84	0.485	0.700

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس في مجالات تحديد الأهداف ووضع الخطة والتخطيط والمراجعة الدورية والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

المحور	المجال	أنثى (ن=125)		نكر (ن=96)		مستوى الدلالة	قيمة ت
الرضا الوظيفي	العلاقات الاجتماعية	0.47	4.27	0.48	4.19	0.174	1.363
	المهام الوظيفية	0.51	3.94	0.60	3.75	*0.012	2.520
	الدعم الإداري	0.58	4.06	0.48	4.09	0.620	0.497
	الرواتب والمكافآت	0.87	2.28	0.97	2.52	0.054	1.936
	التطوير المهني	0.82	3.05	0.95	2.66	*0.001	3.299
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي		0.41	3.64	0.44	3.56	0.155	1.428

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (219).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس في مجالات العلاقات الاجتماعية والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي المهام الوظيفية والتطوير المهني، ولصالح المعلمين.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	بكالوريوس فأقل (ن=190)		ماجستير فأعلى (ن=31)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	3.83	0.50	3.91	0.40	0.867	0.387
	وضع الخطة	3.82	0.50	3.91	0.53	0.908	0.365
	التخطيط	3.86	0.61	4.15	0.37	2.636	*0.009
	المراجعة الدورية	3.89	0.53	4.08	0.53	1.851	0.065
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف		3.84	0.46	3.99	0.40	1.629	0.105

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات تحديد الأهداف، ووضع الخطة، والمراجعة الدورية، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال التخطيط، ولصالح ماجستير فأعلى.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول (10): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	بكالوريوس فأقل (ن=190)		ماجستير فأعلى (ن=31)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرضا الوظيفي	العلاقات الاجتماعية	4.25	0.49	4.14	0.38	1.175	0.241
	المهام الوظيفية	3.85	0.57	3.87	0.48	0.183	0.855
	الدعم الإداري	4.08	0.53	4.01	0.60	0.694	0.488
	الرواتب والمكافآت	2.41	0.94	2.27	0.85	0.783	0.434
	التطوير المهني	2.90	0.88	2.81	0.99	0.515	0.607
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي		3.61	0.44	3.54	0.35	0.816	0.415

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (219).

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي لمجالات العلاقات الاجتماعية، والمهام الوظيفية، والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت، والتطوير المهني، والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (11) و(12) تبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال	المحور
0.37	3.88	31	أقل من 5 سنوات	تحديد الأهداف	الإدارة بالأهداف
0.48	3.85	98	من 5-15 سنة		
0.54	3.82	92	أكثر من 15 سنة		
0.51	3.87	31	أقل من 5 سنوات	وضع الخطة	
0.51	3.85	98	من 5-15 سنة		
0.50	3.80	92	أكثر من 15 سنة		
0.59	3.91	31	أقل من 5 سنوات	التخطيط	
0.58	3.93	98	من 5-15 سنة		
0.60	3.86	92	أكثر من 15 سنة		
0.55	3.94	31	أقل من 5 سنوات	المراجعة الدورية	
0.47	4.01	98	من 5-15 سنة		
0.56	3.80	92	أكثر من 15 سنة		
0.42	3.89	31	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف	
0.44	3.90	98	من 5-15 سنة		
0.49	3.81	92	أكثر من 15 سنة		

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.103	2	0.051	0.212	0.809
		خلال المجموعات	52.744	218	0.242		
		المجموع	52.846	220			
	وضع الخطة	بين المجموعات	0.155	2	0.077	0.305	0.737
		خلال المجموعات	55.276	218	0.254		
		المجموع	55.431	220			
	التخطيط	بين المجموعات	0.239	2	119.	0.340	0.713
		خلال المجموعات	76.732	218	0.352		
		المجموع	76.971	220			
	المراجعة الدورية	بين المجموعات	2.252	2	1.126	4.148	*0.017
		خلال المجموعات	59.169	218	0.271		
		المجموع	61.421	220			
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	0.400	2	0.200	0.953	0.387	
	خلال المجموعات	45.725	218	0.210			
	المجموع	46.125	220				

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجالات (تحديد الأهداف، ووضع الخطة، والتخطيط، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف)، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال

المراجعة الدورية ، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (13) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الادارة بالاهداف،

وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.073	0.144
من 5-15 سنة			*0.217
أكثر من 15 سنة			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المراجعة الدورية، بين فئتي الخبرة (من 5-15 سنة)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (5-15 سنة).

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (14) و(15) تبين ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي من وجهات

نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال	المحور
0.45	4.19	31	أقل من 5 سنوات	العلاقات الاجتماعية	الرضا الوظيفي
0.50	4.26	98	من 5-15 سنة		
0.46	4.22	92	أكثر من 15 سنة		
0.44	3.97	31	أقل من 5 سنوات	المهام الوظيفية	
0.61	3.90	98	من 5-15 سنة		
0.53	3.76	92	أكثر من 15 سنة		
0.48	4.09	31	أقل من 5 سنوات	الدعم الإداري	
0.56	4.08	98	من 5-15 سنة		
0.54	4.06	92	أكثر من 15 سنة		
0.89	2.61	31	أقل من 5 سنوات	الرواتب والمكافآت	
0.97	2.62	98	من 5-15 سنة		
0.79	2.06	92	أكثر من 15 سنة		
0.90	3.00	31	أقل من 5 سنوات	التطوير المهني	
0.91	3.13	98	من 5-15 سنة		
0.79	2.58	92	أكثر من 15 سنة		
0.33	3.68	31	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	
0.45	3.70	98	من 5-15 سنة		
0.40	3.48	92	أكثر من 15 سنة		

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الرضا الوظيفي

من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	0.153	2	0.077	0.334	0.716
		خلال المجموعات	50.011	218	0.229		
		المجموع	50.165	220			
	المهام الوظيفية	بين المجموعات	1.475	2	0.738	2.387	0.094
		خلال المجموعات	67.359	218	0.309		
		المجموع	68.834	220			
	الدعم الإداري	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.034	0.966
		خلال المجموعات	63.881	218	0.293		
		المجموع	63.901	220			
	الرواتب والمكافآت	بين المجموعات	16.585	2	8.293	10.536	*0.0001
		خلال المجموعات	171.587	218	787.		
		المجموع	188.172	220			
التطوير المهني	بين المجموعات	14.770	2	7.385	9.943	*0.0001	
	خلال المجموعات	161.917	218	0.743			
	المجموع	176.687	220				
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2.533	2	1.267	7.322	*0.001	
	خلال المجموعات	37.713	218	0.173			
	المجموع	40.246	220				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي (العلاقات الاجتماعية، والمهام الوظيفية، والدعم الإداري)، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم للدرجة الكلية في مجال الرواتب والمكافآت، ومجال التطوير المهني، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (16-17-18) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الرضا الوظيفي

بمجال الرواتب والمكافآت، وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.007-	*0.550
من 5-15 سنة			*0.557
أكثر من 15 سنة			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (16) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرواتب والمكافآت، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و (أكثر من 15 سنة)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرواتب والمكافآت، بين فئتي الخبرة (من 5-15 سنة)، و (أكثر من 15 سنة)، ولصالح (5-15 سنة).

الجدول (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التطوير المهني،

وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.130-	0.418
من 5-15 سنة			*0.549
أكثر من 15 سنة			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (17) وجود فرق دال إحصائياً في مجال التطوير المهني، بين فئتي الخبرة (من 5-15 سنة) و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (5-15 سنة).

الجدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات		0.013-	0.207
من 5-15 سنة			*0.220
أكثر من 15 سنة			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (18) وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (من 5-15 سنة)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (5-15 سنة).

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المحور	المجال	مدينة (ن=97)		قرية (ن=124)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	3.87	0.55	3.82	0.45	0.787	0.432
	وضع الخطة	3.82	0.53	3.84	0.48	0.342	0.733
	التخطيط	3.88	0.65	3.91	0.55	0.289	0.733
	المراجعة الدورية	3.86	0.61	3.96	0.46	1.394	0.165
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف		3.85	0.53	3.87	0.40	0.280	0.780

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (219).

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (20) تبين ذلك.

الجدول (20): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المحور	المجال	مدينة (ن=97)		قرية (ن=124)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرضا الوظيفي	العلاقات الاجتماعية	4.18	0.54	4.28	0.42	1.602	0.111
	المهام الوظيفية	3.87	0.55	3.84	0.57	0.491	0.624
	الدعم الإداري	4.05	0.63	4.09	0.46	0.526	0.599
	الرواتب والمكافآت	2.28	1.01	2.47	0.85	1.511	0.132
	التطوير المهني	2.89	0.92	2.88	0.88	0.046	0.964
	الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	3.58	0.47	3.62	0.40	0.809	0.420

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (219).

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (21) و (22) تبين ذلك.

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالأهداف من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة

المحور	المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	مرحلة أساسية دنيا	87	3.90	0.41
		مرحلة أساسية عليا	34	3.94	0.30
		ثانوي	100	3.75	0.59
	وضع الخطة	مرحلة أساسية دنيا	87	3.89	0.45
		مرحلة أساسية عليا	34	3.89	0.46
		ثانوي	100	3.76	0.55
	التخطيط	مرحلة أساسية دنيا	87	3.94	0.57
		مرحلة أساسية عليا	34	3.98	0.37
		ثانوي	100	3.83	0.67
	المراجعة الدورية	مرحلة أساسية دنيا	87	3.94	0.57
		مرحلة أساسية عليا	34	3.98	0.37
		ثانوي	100	3.83	0.67
	الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف	مرحلة أساسية دنيا	87	3.92	0.40
		مرحلة أساسية عليا	34	3.96	0.30
		ثانوي	100	3.78	0.53

الجدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الإدارة بالأهداف

من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	بين المجموعات	1.489	2	0.745	3.160	*0.044
		خلال المجموعات	51.357	218	0.236		
		المجموع	52.846	220			
	وضع الخطة	بين المجموعات	0.836	2	0.418	1.670	0.191
		خلال المجموعات	54.595	218	0.250		
		المجموع	55.431	220			
	التخطيط	بين المجموعات	0.797	2	0.399	1.141	0.322
		خلال المجموعات	76.174	218	0.349		
		المجموع	76.971	220			
	المراجعة الدورية	بين المجموعات	2.267	2	1.134	4.177	*0.017
		خلال المجموعات	59.154	218	0.271		
		المجموع	61.421	220			
الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	1.306	2	0.653	3.175	*0.044	
	خلال المجموعات	44.820	218	0.206			
	المجموع	46.125	220				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في مجالات وضع الخطة والتخطيط، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات تحديد الأهداف، والمراجعة الدورية، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (23-24-25) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (23): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات محور الإدارة بالأهداف

بمجال تحديد الأهداف، وفق متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.037-	0.152
مرحلة أساسية عليا			*0.190
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (23) وجود فرق دال إحصائياً في مجال تحديد الأهداف، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية عليا)، و(ثانوي)، ولصالح (مرحلة أساسية عليا).

الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المراجعة الدورية،

وفق متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.102-	0.163
مرحلة أساسية عليا			*0.265
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (24) وجود فرق دال إحصائياً في مجال المراجعة الدورية، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية عليا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية عليا.

الجدول (25): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات

الإدارة بالأهداف، وفق متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.044-	0.139
مرحلة أساسية عليا			*0.183
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (25) وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية عليا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية عليا.

10. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (26) و(27) تبين ذلك.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي من جهات

نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال	المحور
0.43	4.23	87	مرحلة أساسية دنيا	العلاقات الاجتماعية	الرضا الوظيفي
0.46	4.39	34	مرحلة أساسية عليا		
0.51	4.19	100	ثانوي		
0.47	3.94	87	مرحلة أساسية دنيا	المهام الوظيفية	
0.53	3.93	34	مرحلة أساسية عليا		
0.62	3.75	100	ثانوي		
0.48	4.17	87	مرحلة أساسية دنيا	الدعم الإداري	
0.50	4.22	34	مرحلة أساسية عليا		
0.57	3.94	100	ثانوي		
0.96	2.44	87	مرحلة أساسية دنيا	الرواتب والمكافآت	
0.80	2.39	34	مرحلة أساسية عليا		
0.94	2.34	100	ثانوي		
0.87	3.03	87	مرحلة أساسية دنيا	التطوير المهني	
0.81	2.90	34	مرحلة أساسية عليا		
0.93	2.75	100	ثانوي		
0.40	3.68	87	مرحلة أساسية دنيا	الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	
0.30	3.69	34	مرحلة أساسية عليا		
0.47	3.51	100	ثانوي		

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الرضا الوظيفي

من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	1.006	2	0.503	2.230	0.110
		خلال المجموعات	49.159	218	0.226		
		المجموع	50.165	220			
	المهام الوظيفية	بين المجموعات	1.923	2	0.962	3.133	*0.046
		خلال المجموعات	66.911	218	0.307		
		المجموع	68.834	220			
	الدعم الإداري	بين المجموعات	3.229	2	1.614	5.801	*0.004
		خلال المجموعات	60.672	218	0.278		
		المجموع	63.901	220			
	الرواتب والمكافآت	بين المجموعات	414.	2	0.207	0.240	0.787
		خلال المجموعات	187.758	218	0.861		
		المجموع	188.172	220			
	التطوير المهني	بين المجموعات	3.494	2	1.747	2.199	0.113
		خلال المجموعات	173.193	218	0.794		
		المجموع	176.687	220			
	الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.605	2	0.803	4.529	*0.012
		خلال المجموعات	38.641	218	0.177		
		المجموع	40.246	220			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في مجالات العلاقات الاجتماعية، والرواتب والمكافآت، والتطوير المهني، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المهام الوظيفية، والدعم الإداري، والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (28-29-30) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (28) "نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المهام الوظيفية،

وفق متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.014	*0.191
مرحلة أساسية عليا			0.177
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (28) وجود فرق دال إحصائياً في مجال المهام الوظيفية، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية دنيا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية دنيا.

الجدول (29): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الدعم الإداري، وفق

متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.054-	*0.225
مرحلة أساسية عليا			*0.279
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (29) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الدعم الإداري، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية دنيا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية دنيا.

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الدعم الإداري، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية عليا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية عليا.

الجدول (30): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين الدرجة الكلية لمجالات الرضا

الوظيفي، وفق متغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	مرحلة أساسية دنيا	مرحلة أساسية عليا	ثانوي
مرحلة أساسية دنيا		0.014-	*0.167
مرحلة أساسية عليا			*0.181
ثانوي			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (30) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية دنيا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية دنيا.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، بين مستويي المدرسة (مرحلة أساسية عليا)، و(ثانوي)، ولصالح مرحلة أساسية عليا.

11. النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإدارة بالأهداف، والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج الجدول (31) تبين ذلك.

الجدول (31): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي من وجهات نظر المعلمين

مستوى الدلالة	قيمة ر المتوسط	الرضا الوظيفي		الإدارة بالأهداف	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.00001	0.373	0.43	3.60	0.46	3.86

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (31) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟

أشار الجدول (3) إلى أن درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.46) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للإدارة بالأهداف، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.91-3.83)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة في المجالات جميعها، كما أشارت نتائج الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح درجة الإدارة بالأهداف مقارنة بالمعيار (3.7).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لتطبيق الإدارة بالأهداف، وتقول درجة الإدارة بالأهداف على المعيار المقبول تربوياً إلى العديد من الأسباب منها اعتماد المديرين على التخطيط أساساً لإدارة المدرسة، وذلك من خلال مشاركة المعلمين في عملية التخطيط، وتحفيز العمل بروح الفريق ضمن المدرسة، وربط الأهداف بالنتائج المرجو تحقيقها وفق خطط المدرسة والعمل على تحسين الإنتاج المدرسي وتعديله وفق الأهداف، وهذا يزود المدرسة وإدارتها ومعلميها بمعايير تحكم الممارسات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

كما أنّ مديري المدارس يكونوا أكثر تعاوناً بين المعلمين، وإظهار الأداء المدرسي على أنه عمل فريق متكامل، بأهداف واحدة مشتركة للمدرسة وللمعلمين، ولذلك فمديرو المدارس يشجعون المعلمين على تجريب أساليب جديدة في التدريس وتحسين الأداء، ويستمعون إلى آرائهم بشأن تحسين تحصيل الطلبة ومشكلاتهم، ويعرض عليهم تجارب ناجحة لتحقيق أهداف المدرسة.

علاوة على ذلك، فإن المديرين يتيحون إجراء مناقشات بينهم وبين المعلمين، لأجل الاتفاق على أهداف موحدة للمدرسة أو من أجل توضيح أفضل للأهداف وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق، وهذا بحد ذاته يخلق لغة مشتركة بين جميع أفراد المدرسة، كما يُسهّل ذلك عملية صياغة الأهداف الخاصة واشتقاقها، نظراً لوجود الأهداف العامة واعتبارها قاعدة يُمكن الانطلاق منها.

بالإضافة لذلك فإن الإدارة بالأهداف تتضمن منح صلاحيات أكثر للمعلمين، وبالتالي تحمّلهم مسؤوليات أكبر وتحفيز نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

كما ترى الباحثة أن العمل وفق مبدأ الإدارة بالأهداف يقلل من حدوث الأخطاء ويخفف من كثير من الاجتهادات والقياسات التي يُمكن أن تحدث نتيجة لعدم وجود أهداف متفق عليها، مما قد يُفقد جهود وأوقات المعلمين في أمور وقضايا غير مفيدة ولا طائل من ورائها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغويري (2010) في الدرجة الكبيرة لتطبيق الإدارة بالأهداف، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة الرحيلي (2009) في الدرجة المرتفعة لاستخدام الإدارة بالأهداف.

كما تتسجم نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العدوان (2006) في التطبيق المرتفع للإدارة بالأهداف.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة النوح (2011)، التي أشارت إلى تطبيق بدرجة متوسطة للإدارة بالأهداف.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صادق (2010) التي أشارت إلى ضعف في تطبيق الإدارة بالأهداف.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

أشار الجدول (5) إلى أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.43) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للرضا الوظيفي، وأشار الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي مقارنة مع المعيار (3.7)، ولصالح مجالات العلاقات الاجتماعية والمهام الوظيفية والدعم الإداري، كما أشار الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي مقارنة مع المعيار (3.7)، ولصالح المعيار (3.7) في مجالات الرواتب والمكافآت والتطوير المهني والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة للرضا الوظيفي إلى شبكة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تسود المدارس في فلسطين، فالمعلمون مهما تدنت رواتبهم إلا أنهم يحافظون على بيئة اجتماعية وأخوية إلى حد كبير، من خلال الزيارات المتبادلة والدعم المعنوي بينهم، كما أنّ مديري المدارس يناقشون مع المعلمين مشكلات الطلبة ويقترحون معاً سبل العلاج المناسبة، ويُنظمون الزيارات الصفية ليقفوا على أداء المعلمين والطلبة لأجل تحسينه والنهوض به.

وترى الباحثة أن معظم المديرين لا يغلقون أبوابهم أمام المعلمين، ويشاركونهم الرأي في حل المشكلات الخاصة، ويعملون على تسهيل بعض الأعمال التي يتطلب حضور المعلمين فيها، مما يجعلهم يحافظون على تماسك المعلمين داخل المدرسة، وبالتالي خلق مشاعر الرضا والراحة لديهم.

أما بخصوص تدني المتوسطين الحسابيين لمجالي الرواتب والمكافآت والتطوير المهني، وتفوق المعيار (3.7) عليهما، فتعزوه الباحثة إلى أنّ رواتب المعلمين لا تكفي الحد الأدنى لحاجاتهم الأسرية ومتطلبات الحياة، كما أنه لا تتوفر زيادات ملحوظة تتناسب مع غلاء المعيشة المتزايد، كما أنّ التطور المهني يتمثل في دورات وورشات عمل وأيام دراسية لا تصل إلى درجة حصول المعلم على شهادة أو درجة علمية من خلالها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات شقير (2011)، والهاجم (2008)، والأعبري (2003) في حصول الرضا الوظيفي على تقدير مرتفع.

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الزيودي وعبد الرحيم (2008)، والجلابنة (2011)، و(Ryans, 2009)، و(Mike Van, 2006) في المستوى المتوسط للرضا الوظيفي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجمل (2010) التي أشارت إلى درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات تحديد الأهداف ووضع الخطة والتخطيط والمراجعة الدورية والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف.

وترى الباحثة أسباب عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة بالأهداف بين الجنسين، في أنّ المعلمين والمعلمات على حد سواء يعملون في المدرسة وفق خطط ثابتة وواضحة ومتفق عليها مع إدارة المدرسة، واعتبار تلك الخطط بمثابة الدليل الذي يسيرون وفقه، مما يجعل تحقيقهم للأهداف أفضل، ويخفف عليهم الكثير من عمليات الارتجال المتوقعة في عدم وجود أهداف للمدرسة أو ما ينبثق عنها من لجان أو لتنفيذ المنهاج المدرسي وعملياته المرافقة من تخطيط وتدرّيس وتقييم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العدوان (2006) في عدم وجود فروق في الإدارة بالأهداف تُعزى لمتغير الجنس.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

أشار الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس في مجالات العلاقات الاجتماعية والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي المهام الوظيفية والتطوير المهني، ولصالح المعلمات.

وترى الباحثة أسباب عدم وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين الجنسين، فتعود أسبابه إلى شيوع الأجواء الاجتماعية والإنسانية الإيجابية لدى المعلمين أو المعلمات، فالزيارات الاجتماعية والمساندة المعنوية متوفرة، ولا يترك المعلمون أو المعلمات زملاءهم أو زميلاتهم دون تقديم المشورة والدعم المناسبين لحل المشكلات أو اقتراحات لتحسين الأداء، وبالمثل فإن قسما كبيرا من المديرين يمارسون الأدوار نفسها من حيث دعم المعلم معنويا والأخذ بيده وتقديم النصائح المناسبة في مختلف

المجالات الإدارية والتعليمية والاجتماعية وأحياناً الشخصية، كما أنهم يتفهمون المشكلات الخاصة وذات الصلة بالمعلمين، ويحاولون تسهيل حلها قدر الإمكان.

أما وجود فروق في مجالي المهام الوظيفية والتطوير المهني، ولصالح المعلمات، فتعزوها الباحثة ربما إلى كون المعلمات أقل مسؤوليات أسرية من المعلمين، وبالتالي يتوفر لديهن الوقت والدافع لتحسين المستوى المهني، وكذلك إنجاز الأعمال والمسؤوليات المدرسية بسرعة ودقة أكبر.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Mike Van, 2006) في عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تُعزى للجنس.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العاجز ونشوان (2010)، والزيودي وعبد الرحيم (2008)، والهياجم (2008)، والشيخ وشرير (2008) اللواتي أشرن إلى وجود فروق في الرضا الوظيفي وفق متغير الجنس.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات تحديد الأهداف، ووضع الخطة، والمراجعة الدورية، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جهات نظرهم في مجال التخطيط، ولصالح ماجستير فأعلى.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة بالأهداف إلى أن المدارس جميعها بما فيها من معلمين تضع خططها في بداية العام الدراسي وتُشكل اللجان المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة التي تُناقش وتعتمد من قبل المعلمين والإدارة المدرسية معاً في أجواء ديمقراطية، وتتم

مراجعتها وتصويبها أولاً بأول من خلال المتابعة والتقييم المستمرين للخطط، ومن ثم التعديل وفق حاجات المدرسة والمتغيرات التي تحيط بها.

بينما تعزو الباحثة وجود فروق في مجال التخطيط، ولصالح المعلمين الذين يحملون ماجستير فأعلى، إنما يعود إلى دراستهم مساقات جامعية متقدمة تتعلق بالتخطيط أو إعداد المخططات العلمية التي تمر بتنظيم وترتيب منهجي، كما يتعلمون من خلالها الاستناد إلى الأهداف في العمل والأداء، وهذا ما يجعلهم أكثر وعي بعمليات التخطيط وملاحظتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العدوان (2006) في عدم وجود فروق في الإدارة بالأهداف وفق المؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرحيلي (2009) في وجود فروق في الإدارة بالأهداف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي لمجالات العلاقات الاجتماعية، والمهام الوظيفية، والدعم الإداري، والرواتب والمكافآت، والتطوير المهني، والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي، إلى تشابه الظروف المادية للمعلمين، وعدم وجود ذلك الفرق الكبير في الرواتب التي يتلقوها، وعدم وجود حوافز أو رواتب بغض النظر عن الشهادة العلمية، بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات الاجتماعية ضمن إطار المدرسة لا يرتبط بمؤهلات المعلمين أو شهاداتهم العلمية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي العاجز ونشوان (2010)، والزيودي وعبد الرحيم (2008) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في الرضا الوظيفي وفق متغير المؤهل العلمي.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين في مجالات الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجالات (تحديد الأهداف، ووضع الخطة، والتخطيط، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال المراجعة الدورية ولصالح (5-15 سنة).

ترى الباحثة عدم وجود فروق في الإدارة بالأهداف تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة، ربما قد يعود إلى التزام المديرين بالإجراءات والتعليمات نفسها التي تأتي من وزارة التربية والتعليم في عمليات التخطيط والمراجعة وآليات التطوير المدرسي، ولا تؤثر خبرة المعلمين بشكل ملحوظ في تغيير عملية التخطيط المدرسي أو صياغة الأهداف المدرسية.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي الرحيلي (2009) والعدوان (2006) في وجود فروق في الإدارة بالأهداف وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

أشار الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي (العلاقات الاجتماعية، والمهام الوظيفية، والدعم الإداري)، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم للدرجة الكلية في مجال الرواتب والمكافآت، ومجال التطوير المهني، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي

وتفسر الباحثة وجود فروق في الرضا الوظيفي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (5-15) إلى أنّ هذه الفئة قد تكيّفت مع مهنة التدريس وأصبحت أكثر انسجاماً مع البيئة المدرسية، كما أنّها الفئة التي بدأت تشعر باستقرار أكثر وتسعى لأن ترتقي في السلم التعليمي، مما يدفعها إلى إشباع حاجاتها المهنية والانطلاق في الحصول على درجات علمية أو الالتحاق بدورات التأهيل والتطور المهني.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتيجة دراسة شقير (2011) في وجود فروق في الرضا الوظيفي وفق متغير سنوات الخبرة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة كذلك مع نتائج دراسات العاجز ونشوان (2010)، والزيودي وعبد الرحيم (2008)، والشيخ وشريير (2008) اللواتي أُشرن إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي وفق متغير الخبرة.

7- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أشار الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق وفق موقع المدرسة إلى تشابه ظروف المعلمين المهنية في المدن والقرى، فممارسة الإدارة بالأهداف لا تتأثر بمكان المدرسة.

8- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أشارت نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

تفسر الباحثة تلك النتيجة إلى أن رواتب المعلمين لا ترتبط بكونهم في المدينة أو القرية، كما أن الأجواء الاجتماعية تسود المدارس الفلسطينية في مختلف المواقع والأماكن، مما يشير إلى تقارب في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

9- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أشارت نتائج الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين في مجالات الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في مجالات وضع الخطة والتخطيط، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات تحديد الأهداف، والمراجعة الدورية، والدرجة الكلية لمجالات الإدارة بالأهداف ولصالح (مرحلة أساسية عليا).

وتفسر الباحثة ذلك بأنّ معلمي المرحلة الأساسية العليا - وبحكم المرحلة - قد يُعاملون بمرونة أكثر في التخطيط والأهداف والمراجعة مقارنة بالمرحلتين الأساسية الدنيا والثانوية، فالمرحلة الأساسية الدنيا مرحلة تأسيسية يتم فيها التركيز على المهارات الأساسية في اللغة العربية والرياضيات، أما المرحلة الثانوية فهي مؤهلة للجامعة، وهذا ما قد يدفع بمديري المدارس الأساسية الدنيا والثانوية إلى التشديد في الشكل الرسمي للتخطيط والتأكيد على الأهداف والمراجعة، وهذا ما لا يتقبله معلمو المرحلتين الأساسية الدنيا والثانوية.

10- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أشارت نتائج الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين في مجالات الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير مستوى المدرسة، في مجالات العلاقات الاجتماعية، والرواتب والمكافآت، والتطوير المهني، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المهام الوظيفية، والدعم الإداري، والدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي

وتعزو الباحثة سبب تلك الفروق في الرضا الوظيفي ولصالح المرحلة الأساسية العليا فربما قد يعود إلى أن معلمي تلك المرحلة أقل تعرضاً للضغط من باقي معلمي المراحل الأخرى، فمعلمو المرحلة الأساسية الدنيا يبذلون المزيد من الجهد لتأسيس أطفال المرحلة الأساسية الدنيا على كتابة الحروف والكلمات وقراءتها وإتقان العمليات الحسابية، أما معلمو المرحلة الثانوية فيكتفون عملهم من أجل الحصول على نتائج أفضل في الثانوية العامة، علاوة على ذلك فإن طلبة المرحلة الأساسية العليا هم الأسهل في التعامل، فهم ليسوا في سن صغيرة وليسوا في مرحلة المراهقة ذات الطاقة المرتفعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العاجز ونشوان (2010) في وجود فروق في الرضا الوظيفي وفق المرحلة الدراسية.

11- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإدارة بالأهداف، والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين.

أشار الجدول (29) إلى وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين.

وتعزو الباحثة الارتباط الإيجابي بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، إلى أنّ العمل وفق الإدارة بالأهداف يُشكل منهجاً يمكن اعتماده للتخطيط والتنظيم والمراجعة والمتابعة، مما يضيف راحة لدى المعلمين في عملهم ويُسهّل عليهم بناء الخطط بالتوافق مع الإدارة المدرسية، يُضاف لذلك أنّ تبني الإدارة بالأهداف يتضمن استشارة المعلمين في أجواء إنسانية وموضوعية، مما يمنح رضا لدى المعلمين إذا ما شعروا بقيمتهم وأهميتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وصياغة أهدافها.

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة شقير (2011) في وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما أنت به نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- العمل الفوري على تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والعمل على تطويرها وتنميتها، لما في ذلك من أثر على رضاهم الوظيفي.

2- العمل على تحسين المردود المالي والحوافز للمعلمين، من أجل إشباع احتياجاتهم الحياتية وتحقيق الرضا الوظيفي.

3- تعزيز تنمية مهارات التخطيط والمتابعة وبناء الخطط وفق الأهداف، مما يدعم تبني الإدارة بالأهداف.

4- إجراء دراسات تبحث العلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى قطاعات تربوية أخرى مثل المشرفين التربويين.

5- إجراء دراسات تبحث أثر أنماط إدارية مثل الإدارة بالأهداف على متغيرات ذات صلة بالمعلمين مثل دافعيتهم نحو العمل المدرسي أو ولائهم التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري (2011)، الإدارة - تربوية مدرسية صفية، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، إربد، الأردن
- أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (2008)، الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة، "رسالة ماجستير غير منشورة"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اسماعيل، ختام (2013)، دليل المدراء في الإدارة المدرسية، ط1، المملكة الاردنية الهاشمية.
- أبو شيخة، نادر احمد (1998)، الرضا الوظيفي لرجل الامن في اجهزة الامن العربية، مركز الدراسات والبحوث، اكااديمية نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- الأغبري، عبد الصمد قائد محمد (2003)، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد (29)، العدد (109)، 213-264.
- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (2003)، برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، "رسالة دكتوراه غير منشورة"، قسم التربية الرياضية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- البابطين، عبد العزيز (2004)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البستان، محمد عبد الجواد، عبد الله بولص، وصفي (2000). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة، مكتبة الفلاح، الكويت، دولة الكويت.

الجلابنة، مصطفى (2011)، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد (1)، (24)، ص 189- ص 228.

الجمال، سمير، (2010)، مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية - فلسطين (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 5، العدد 1، ص 143 - ص 164.

الحري، فهد محمد (2002)، دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، "رسالة ماجستير غير منشورة"، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حسين، سلامة عبد العظيم (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الاردن.

الحكيمي، عبد الحكيم (2008)، المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة عدن، عدن، اليمن.

حراشنة، محمد عبود (2008)، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الأول ص 323 - ص 362.

حمادات، محمد حسن محمد (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

حمدي، موسى عبد الله مهدي (2011)، "الرضا الوظيفي مدخل رئيس لتطوير العمل التربوي"، صحيفة جازان التربوية، من موقع: <http://jep.gov.sa>

الخناق، سناء (2012)، *المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية*، مجلة الباحث، العدد(10)، ص311 - ص320.

خوام، حبيب سميح (2011)، *الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

درة، عبد البارى (2008)، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، دار الراجية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الدلجى، سيف بن صالح (2002)، *أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء*، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الرحيلي، سمية بنت سليمان (2009)، *الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة*، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزيودي، محمد، عبد الرحيم، عماد (2008)، *الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 9، ع 1، ص159-ص177.

سايمون، هيربرت أي (2003)، *السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ترجمة الدكتور عبد الرحمن هيمان وآخرون.

السيد، أحمد شكري (1991)، *الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية*، مجلة كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8)، ص279-325.

شريف، عابدين، (2003)، *دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة*، المجلة التربوية، المجلد(17)، العدد(66)، ص115- ص142.

شقيير، علاء توفيق رشيد، (2011)، *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها*، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشمري، حجي بن عايد (2001)، *نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "دراسة حالة"*، "رسالة ماجستير غير منشورة"، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية.

الشيخ خليل، جواد محمد، وشريير، عزيزة عبد الله (2008)، *الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين*، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (16)، العدد (1)، ص683- ص711.

صادق، عبد القادر (2010)، *معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة*، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة كولومبس، امريكا.

الصالح، نبيل محمود (2011)، *استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، القيادة الادارية، التكنولوجيا، إدارة الجودة، الجنادرية، عمان، الأردن.*

العاجز، فؤاد، ونشوان، مصطفى (2010)، *عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة*، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

عامر، سعيد يس، وعبد الوهاب علي (1998)، **الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة** ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة.

عبد العليم، أسامة محمد شاکر والشريف، عمر أحمد أبو هاشم (2010) **المدخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الوهاب، علي محمد، خطاب، عايدة سيد (1993)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

العتيبي، آدم غازي (1991)، **الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت**، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 69، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 31 - 62.

العجيلي، عيسى صالح (1982)، **مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.

العدوان، فريال (2006)، **تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن لإمكانية تطبيق نمط الادارة بالاهداف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

العديلي، ناصر محمد (1993)، **الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض والمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، جامعة كاليفورنيا، الولايات المتحدة.

عقيلي، عمر وصفي (1996)، **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علاقي، مدني عبد القادر (1993)، **إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد**، مكتبة زهران للنشر، جدة، السعودية.

العمامرة، محمد حسن (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العمامرة، محمد حسن (2000) مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

العمرى، ناعم أحمد (2003)، 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، السعودية.

عيسى، عبد الرحمن (1992)، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان.

العيسى، غزيل سعد عبد الله (1996)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية،" رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة الملك سعود، السعودية الرياض،.

ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر.

مرسي، محمد منير (2002)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله (1990) الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض،" رسالة ماجستير غير منشورة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المغربي، كامل (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المنيف , محمد صالح عبد الله (2002)، المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية، الرياض، السعودية.

نشوان، يعقوب (1991)، الإدارة والإشراف التربوي، دار الرقن للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النمر، سعود محمد (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد الخامس، العدد الأول، الرياض، ص 63-88.

النوح، عبد العزيز، بن سالم بن محمد (2011)، واقع و أهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الرياض، العدد (37)، ص 83-122.

هاشم، عادل عبد الرازق (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهياجم، عبد السلام (2008): الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة تعز، اليمن.

واصل، جميل حسين المومني (2008)، الادارة المدرسية الفعالة، موضوعات اجرائية و اساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1996)، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

اليونسكو (1991): عملية التخطيط التربوي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض

Aliff, J., (1994). Faculty and Administrator Opinions Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. (ERIC Reproduction Document Service No. **ED 394534**)

Davar. Rustom, (1978) **The Management Process**. Fourth Edition.

Howtte, M.,(2006)Tracking and teacher satisfaction: Role of study culture and Trust, **The Journal of Educational Research** , March/April,2006,99(4): 247- 254.

Johnson, F., (1997). Educational Supervision Effectiveness According to Management by Objectives (ERIC Reproduction Document Service). **No. ED 330520**

Perlman, D., (2000). Implementing "management by Objectives" in A university: A Progress Report. **ED123956**

Ryans, O., (2009): A quantitative Analysis of the Impact of Public School Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction , **AASA Journal of Scholarship and Practice**, 5 ,(4) ,pp 10-60.

McClelland, David C, (1961). **The Achieving Society**, D.Van Nostrand Company, New Jersey

Shetty, Y. & Carlisle, H., (2000). Application of Management by Objectives in a University Setting: an Exploratory Study of Faculty

Reactions. **Educational Administration Quarterly**, 10,(2), 65-81

Ssesana, K., (2005) Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda.**Higher Education**, Vol(50) Issue (1)pp:33 – 56.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Walter, J.,(1998) Management by Objectives: Effectiveness in Improving Teacher- principal Interaction. "**Unpublished Ph.D. Dissertation**", University of Georgia, USA.

Wenceslaus, O., (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views, **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, Vol 2, (7), pp 99 – 104.

الملاحق

ملحق (1) قائمة أسماء المحكمين

ملحق (2) أداة الدراسة بصورتها الأولية

ملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة

ملحق (5) كتاب الموافقة على الدراسة الميدانية

ملحق (6) تسهيل مهمة الطالبة

ملحق (1): قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	د. بسام فوزي بندر الربيع	(1)
الجامعة الأردنية	د. شاكر عارف هزاع العلاونية	(2)
وزارة التربية والتعليم/ الأردن	د. عبد الإله عبد الله الجغبير	(3)
وزارة التربية والتعليم/ الأردن	د. جهاد خليل المشايخ	(4)
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	(5)
جامعة النجاح الوطنية	د. غسان الحلو	(6)

ملحق (2): أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم
الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول " درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم".
وقد قامت الباحثة بوضع استبانة تحتوي على عدد من الفقرات التي يعتقد بأنها سوف تكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة حسب التعليمات الواردة في كل جزء من اجزائها ونعلمكم ان جميع المعلومات التي سوف تعطوها ستحاط بالسرية التامة الكاملة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، معبرة عن شكري وتقديري لحسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام

الباحثة

امية عبد الله اشتية

أولاً: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس:

ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل () ماجستير () أعلى من ماجستير ()

عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات () من 5 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

موقع المدرسة:

مدينة () قرية ()

مستوى المدرسة:

مرحلة أساسية دنيا () مرحلة أساسية عليا () ثانوي ()

ثانياً: يرجى وضع إشارة " X " في المستوى الذي تراه مناسباً لقناعاتك الشخصية.

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
أولاً: الإدارة بالأهداف						
المحور الأول: تحديد الأهداف						
1	يتم وضع الأهداف الشاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية.					
2	يتم مراعاة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.					
3	يتم إلزام جميع العاملين في المنطقة التعليمية بتحقيق الأهداف المطلوبة.					
4	يتم تحديد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية.					
5	يتم وضع أهداف العمل باستمرار.					
6	يتم توزيع الأهداف في مختلف المستويات الإدارية.					
7	تتلائم الأهداف مع خطط العمل الموضوعية.					
8	يتم تبني أهداف محددة وواضحة.					
المحور الثاني: وضع الخطة						
9	يتم تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.					
10	يتم تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف.					
11	يتم تفويض بعض الصلاحيات لمديري المدارس.					

					12	يتم الحرص على تنمية التعاون بين مديري المدارس في المنطقة.
					13	يتم تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الاهداف وكيفية التغلب عليها.
					14	يتم مناقشة كيفية تحقيق الاهداف.
					15	يتم مراعاة تحويل الافكار النظرية الى عملية واقعية قدر الامكان اثناء وضع الخطط.
المحور الثالث: التخطيط						
					16	يضمن التخطيط معايير وضوابط.
					17	يتم عرض الخطط بشكل واضح.
					18	يحدد للخطة جدول زمني.
					19	تقيم الخطط وفق معايير محددة.
					20	يتم ربط الخطة الموضوعية بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع.
					21	يراعى اثناء التخطيط جميع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.
المحور الرابع: المراجعة الدورية						
					22	يتم تنسيق الجهود لتحقيق الاهداف.
					23	يتم متابعة الاعمال والنشاطات المتفق عليها.
					24	يتم تزويدك/ي بالخبرات والمعارف التي تؤدي الى تحسين أدائك/ي.
					25	يتم متابعة تنفيذ الخطة بشكل جيد.
					26	يتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة وتجري عليها التعديلات اللازمة.

ثانيا: الرضا الوظيفي						
المحور الأول: الرضا عن الوظيفة						
					27	هناك فرصة لابرارز مهاراتي وقدراتي.
					28	وظيفتي الحالية تتيح لي فرصة للمبادأة والابتكار .
					29	توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات المعلمين.
					30	تتيح الوظيفة الحالية الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
					31	احب عملي واشعر انه مصدر سعادتي.
المحور الثاني: الرضا عن الاجر						
					32	يتناسب الاجر مع العمل.
					33	يتناسب الاجر مع تكلفة المعيشة.
					34	اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
					35	تفضيل الحوافز الجماعية على الحوافز الفردية.
					36	الراتب الذي احصل عليه مرضٍ.
المحور الثالث: التقدير واحترام الذات و علاقات العمل						
					37	أشعر بتقدير زملائي في الإشراف لجهودي المبذولة في مجال العمل.
					38	أتعامل مع معلمين ومديرين أرغب بالتعامل معهم.
					39	أجد اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملي.

					40	تجد آرائي اهتماماً من قبل مسئولني عند اتخاذه للقرارات.
					41	أشعر بأن الإدارة تراعي ظروفني الخاصة
					42	العمل يتيح لي الفرص لتكوين الصدقات.

ملحق (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية

الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول " درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم".
وقد قامت الباحثة بوضع استبانة تحتوي على عدد من الفقرات التي يعتقد بأنها سوف تكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة حسب التعليمات الواردة في كل جزء من أجزائها ونعلمكم أن جميع المعلومات التي سوف تعطوها ستحاط بالسرية التامة الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، معبرة عن شكري وتقديري لحسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام

الباحثة

امية عبد الله اشتية

أولاً: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس:

ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل () ماجستير فأعلى ()

عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات () من 5 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

موقع المدرسة:

مدينة () قرية ()

مستوى المدرسة:

مرحلة أساسية دنيا () مرحلة أساسية عليا () ثانوي ()

ثانيا: يرجى وضع إشارة " X " في المستوى الذي تراه مناسباً لقناعاتك الشخصية.

الرقم	الفقرة	أوافق جداً	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جداً
أولاً: الإدارة بالأهداف						
المحور الأول: تحديد الأهداف						
1	تغطي الأهداف جميع جوانب تطوير العملية التعليمية.					
2	تتراعى الأهداف الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للتحقيق.					
3	تلتزم الأهداف جميع العاملين في المنطقة التعليمية بتحقيقها .					
4	تحدد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية.					
5	توضع الأهداف بما يضمن انتظام سير العمل باستمرار.					
6	توزع الأهداف في مختلف المستويات الإدارية.					
7	تتلاءم الأهداف مع خطط العمل الموضوعية.					
8	تُصاغ الأهداف بشكل واضح ومحدد.					
المحور الثاني: وضع الخطة						
9	تحدد الخطة النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.					
10	تحدد الخطة الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف.					

					11	تفوض الخطة بعض الصلاحيات لمديري المدارس.
					12	تتمي الخطة آفاق التعاون بين مديري المدارس في المنطقة.
					13	تحدد الخطة المشكلات التي قد تعترض تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها.
					14	تناقش الخطة كيفية تحقيق الأهداف.
					15	تراعي الخطة كيفية تحويل الأفكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان أثناء وضع الخطط.
المحور الثالث: التخطيط						
					16	يتضمن التخطيط معايير وضوابط يتعين الالتزام بها.
					17	تُعرض الخطط بشكل واضح.
					18	يحدد للخطة جدول زمني محدد للتنفيذ.
					19	ترتبط الخطة الموضوعة بالحاجات الفعلية للأفراد والمجتمع.
المحور الرابع: المراجعة الدورية						
					20	يتم تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف.
					21	يتم تقييم الخطط وفق معايير محددة.
					22	يتم متابعة الأعمال والنشاطات المتفق عليها.

					يتم تزويدك/ي بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائك/ي.	23
					يتم متابعة تنفيذ الخطة بشكل جيد.	24
					يتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة وتجري عليها التعديلات اللازمة.	25
ثانيا: الرضا الوظيفي						
المحور الأول: العلاقات الاجتماعية						
					تتميز صلتني بأولياء أمور الطلبة بالثقة والايجابية.	26
					أتعامل مع زملائي المعلمين بود وتعاون.	27
					تمتد ارتباطاتي بزملائي المعلمين خارج حدود العمل.	28
					تتسم علاقتي بالطلاب بالاحترام والتقدير.	29
					تربطني بالمشرف التربوي علاقات صداقة.	30
المحور الثاني: المهام الوظيفية						
					املك حرية كافية في تحديد محتوى المقرر الدراسي.	31
					يتلاءم حجم مقرراتي الدراسية مع الوقت المتاح لها.	32
					اشعر بفخر واعتزاز لكوني معلما.	33

					34	يمكنني التعامل مع إعداد الطلاب بطريقة مناسبة.
					35	أؤدي مسؤولياتي الوظيفية بحماسة ورغبة.
					36	يتوفر لدي وقت مناسب لتحضير دروسي.
					37	استطيع تحمل أعبائي الوظيفية بشكل مناسب.
المحور الثالث: الدعم الإداري						
					38	يتيح لي المشرف التربوي مناقشة الأنظمة واللوائح.
					39	تنظم إدارة المدرسة الجدول الدراسي بصورة منطقية.
					40	تتفهم إدارة المدرسة مسؤولياتي الوظيفية.
					41	تتخذ إدارة المدرسة معي مواقف داعمة ومشجعة.
					42	تطلعني إدارة المدرسة على الأنظمة واللوائح.
					43	تتقبل إدارة المدرسة آرائي لتطوير الخطط والأنشطة.
المحور الرابع: الرواتب والمكافآت						
					44	يتناسب راتبي الشهري مع جهدي الوظيفي.
					45	أتلقي عائداً مناسباً عند تقاعدي.
					46	استفيد من خلال عملي الرعاية الصحية.
					47	احصل من خلال عملي على مكافآت مجزية.

المحور الخامس: التطوير المهني						
					يتاح لي حضور معارض الحاسب الآلي الدولية.	48
					تتوافق أنشطة التطوير الوظيفي مع أهدافي وطموحاتي.	49
					أرتقي وظيفيا بصورة عادلة ومقبولة.	50
					تتوفر لي فرص تدريبية جيدة لتطوري وظيفيا.	51

الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education – Tulkarm
Nazlet Issa Secondary Boys ` School



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - طولكرم
ذكور نزلة عيسى الثانوية

الرقم: 67/1/3/2074

التاريخ: 2015/03/04

الموافق : الاربعاء، 14 جمادى الأولى، 1436 هـ

حضرة السيد مدير التربية والتعليم /طولكرم المحترم
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بناء على كتابكم رقم 1013/1/3 بتاريخ : 2015/03/01 نرفق لكم الاستبانات الخاصة بالموضوع
أعلاه.

جهة الاختصاص
التعليم العام

المرفقات (2)

واقبلوا فائق الاحترام

مدير المدرسة

محمد يوسف حسين

الخاتم الرسمي



م.ح.س.ع

الملحق رقم (5) كتاب الموافقة على الدراسة الميدانية

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education - Jenin



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم جنين

الرقم: ٥٢٧ / ١ / ٢٠ / ٢٠٣

التاريخ: ١٥ / ٠٣ / ٠١ م

الموافق: ٣٦ / ٠٥ / ١١ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين
تحية طيبة وبعد ؟؟؟

الموضوع: الدراسة الميدانية

أوافق على قيام الطالبة (امية عبد الله داود اشتية) بإجراء دراستها الميدانية بعنوان (درجة تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) ، يرجى تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادتها إلى المديرية / قسم التعليم العام ، خلال أسبوع من تاريخه على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الإحترام

مدير التربية والتعليم
سلام الطاهر



التعليم العام

04/2 503 503



٣٢ جنين

04/2 438 567,

04/2 501 138 ,

04/2 501 061 ڤ

١. غ.ج.م
التعليم العام

الملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة الطالبة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
البحر الوطني
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2015/2/5

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
بسم الله

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ امية عبد الله داود اشتية، رقم تسجيل (11155075)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ امية عبد الله داود اشتية، رقم تسجيل 11155075 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(درجة تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية

د. سامح العطوط



لفسفر: نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: 115:234، 2345114، 2345113، 2345113 (09) 972 * فاكسيل: 2342907 (09) 972

Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email fgs@najah.edu

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**Degree of Application of Management by Objectives and Its
Relationship with Job Satisfaction of government school
teacher in the Northern governorate of the West Bank as
perceived by teachers them selves**

By
Omayya Abdullah Ishtayah

Supervisor
Prof. Ghassan Al-Hilo

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master in Educational
Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2015

Degree of Application of Management by Objectives and Its Relationship with Job Satisfaction of government school teacher in the Northern governorate of the West Bank as perceived by teachers them selves

by
Omayya Abdullah Ishtayah
Supervised by
Prof. Ghassan Al-Hilo

Abstract

This study aimed to identify the degree of applying the method of management by objectives and its relationship to job satisfaction among teachers in public schools in the provinces of the northern west bank from their point of view. Specifically, the study tried to answer the main question: what is the degree of applying the method of management by objectives and its relationship to job satisfaction among teachers in public schools in the provinces of the northern west bank from their point of view?

The study population consisted of all public school teachers in the northern West Bank, their number is (26 710), according to Ministry of Education statistics for the year 2014/2015, and the study sample reached (230) teachers, where the questionnaire was used as a tool for the study, which consisted of two domains and they are the management by the objectives and it has the flowing axes (setting goals, the plan, planning and periodic review) and job satisfaction which consisted of the following axes (social relationships, functional tasks, administrative support, incomes and rewards

and the professional development) it consisted of (51) items, also the descriptive method was employed in this study.

The study found the following results:

- There were no statistically significant differences on the level of significance ($= 0.05 \alpha$) between the means of teachers' point of views in the field of management by objectives in the public schools, due to the sex variable in the axes of setting goals and developing the plan, planning, periodic review, and the total score for the field of management by objectives.
- There were no statistically significant differences on the level of significance ($= 0.05 \alpha$) between the means of the teachers' point of view in the area of job satisfaction due to the sex variable in the axe of social relations and administrative support, and incomes and rewards and the total score for the field of job satisfaction, while no statistically significant differences between the means differences their views in the areas of job tasks and professional development, and in favor of the female teachers.
- There were no statistically significant differences on the level of significance ($= 0.05 \alpha$) between the means of teachers' point of views in the field of management by objectives in the public schools, attributed to the educational qualification variable, in the axes of setting goals and developing the plan and periodic review and the total score for the field of management by objectives, while there are statistically significant differences between the averages of their views in the field of planning, and in favor of Master and higher degrees.

- There were no statistically significant differences on the level of significance ($= 0.05 \alpha$) between the means of the teachers' point of view in the area of job satisfaction due to the qualification variable in the axes of social relations and functional tasks and administrative support, and incomes and rewards and professional development and the total score for the areas of job satisfaction.
- The existence of statistically positive significant at ($\alpha=0.05$) between management by objectives and job satisfaction in the public schools in the northern West Bank from the school teachers' points of views
- The degree of job satisfaction in the governmental schools in the northern West Bank from the school teachers' points of views, has come an average of (3.60) on the total score of the areas, and this indicates a high degree of job satisfaction.

In light of these results, the researcher submitted several recommendations including:

1. An immediate action to identify the professional needs of teachers and the work to develop and improve it because of its impact on job satisfaction.
2. The work on improving the financial benefits and incentives for teachers, in order to satisfy the needs of life and achieve job satisfaction.
3. The need for the development of planning and follow-up skills and building plans in accordance with the goals, which supports the adoption of management by objectives.