

" درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "

إعداد الطالب

طارق زياد الاسطل

إشراف الدكتور

عباس عبد مهدي الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية/تخصص الإدارة

والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

تشرين ثاني - 2008

التفويض

أنا طارق زياد الاسطل أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي
للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

.....: الاسم

.....: التوقيع

.....: التاريخ

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب طارق زياد الاسطل، بتاريخ : 2008 /11/02 ، وعنوانها "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

وأجيزت بتاريخ: 2008/11/ 02

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً ومشرفاً:.....

الدكتور عباس عبد مهدي الشريقي

عضواً:.....

الأستاذ الدكتور كمال دواني

عضواً:.....

الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي

عضواً خارجياً:.....

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

شكر وتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى عمي عمران الاسطل صاحب الفضل الكبير -بعد الله عزّ وجلّ- في دعمي ومواصلي لمسيرة التعليم.

وأوجه شكري إلى مشرفي الأستاذ الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، على ما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد هذه الدراسة منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت خطة ثم واصل تقديم النصح والإرشاد إلى أن فتح أمامي الدكتور عباس بملاحظاته وتوصياته أبواب الأمل بإمكانية انجاز هذه الدراسة، فله مني كل عرفان وتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسمي الإدارة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا على الجهود التي بذلوها في توفير الأجواء الأكاديمية المناسبة.

كما أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة الإسراء وجامعة البتراء وجامعة العلوم التطبيقية وجامعة الزيتونة لتعاونهم في تعبئة الاستبانة .

وكل الشكر والتقدير كذلك إلى زوجتي "سهير" التي شاركتني عناء إعداد هذه الدراسة من طباعة وتدقيق.

الإهداء

إلى أبي الذي غرس البذور وقدم لها الرعاية وطال الانتظار لحظة الحصاد الذي علمني معنى الكفاح من أجل تحقيق الأهداف .

إلى التي أهدتني الوصول دون الخصام إلى من ربنتي وليداً وأسقتني من حليبها شهد المدام إلى أُمي.....

إلى من قصرت في حقوقهما طيلة فترة إعداد الدراسة إلى زوجتي العزيزة "سهير" وابني "زياد".

إلى أختي الحبيبة "سماح" وإخواني الأعزاء "عمر ومحمد وصلاح وأحمد ومنذر و حسن".

إلى الملاك الطاهر الذي واصل العطاء بلا مقابل إلى ابن عمي "محمد عمران"

إلى من أحببتهم من كل قلبي سواءً من ارتقى منهم شهيداً إلى العلى أم بقي رهن الحصار، القابضين على الجمر يبحثون بعقولهم وأيديهم عن النور في عتمة الظلام .

أقدم هذا العمل المتواضع لعله ينيّر زاوية من عتمة هذا الزمان .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
التفويض	أ
قرار لجنة المناقشة	ب
شكر وتقدير	ت
الإهداء	ث
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ذ
قائمة الملحقات	ز
الملخص باللغة العربية	س
الملخص باللغة الانجليزية	ض

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة	2
مشكلة الدراسة	7
هدف الدراسة واسئلتها	8.....

9	أهمية الدراسة.....
10	تعريف المصطلحات.....
11	حدود الدراسة ومحدداتها.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

13	الأدب النظري.....
30	الدراسات السابقة.....
40	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

45	منهج البحث المستخدم.....
45	مجتمع الدراسة.....
46	عينة الدراسة.....
49	أداة الدراسة.....
52	إجراءات الدراسة.....
54	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

56 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

66 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

68 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

72 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

78 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

82 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

83..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

84 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

84 التوصيات

المراجع

86 المراجع العربية

90 المراجع الأجنبية

93 الملحقات

فهرس الجداول

الصفحة	محتويات الجدول	الرقم
46	توزع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة	1
47	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	2

48	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة بالسنوات	3
50	توزع فقرات الأداة على مجالاتها	4
51	قيم معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا لثبات الأداة لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل	5
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حسب المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	6
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال المراجعة الدورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	7
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال تقويم الإنجاز السنوي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	8
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال تحديد الأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	9
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال وضع خطة عملية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	10
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	11
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	12
71	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق	13

	الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الخبرة	
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	14
75	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	15

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	كتاب رسمي من الجامعة لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة	94
2	إستبانة "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" بصيغتها الأولية	96
3	أسماء محكمي أداة الدراسة	103
4	إستبانة "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" بصيغتها النهائية	105

**"درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمّان من
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"**

إعداد الطالب

طارق زياد الاسطل

إشراف الدكتور

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرفّ درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

أ- أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

تكونت عينة الدراسة من (197) عضو هيئة تدريسية أُختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية

من مجتمع الدراسة، واستخدمت الإستبانة التي قام الباحث ببنائها وسيلة لجمع البيانات، بعد

إيجاد صدقها وثباتها. ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يأتي:

- العمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية

الخاصة .

- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية أخرى واستخدام وسائل أخرى

لجمع البيانات.

The Degree of Applying " Management by Objectives on Private Jordanian Universities in Amman from Faculty Members' Point of View

**Prepared by
Tareq Zeyad Al-Astal**

**Supervised by
Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi**

Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying Management by Objectives, on Private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view, through answering the questions of the study.

A. Questions of the study:

1. What is the degree of applying Management by Objectives on Private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view?
2. Are there any significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to gender variable?
3. Are there any significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to experience variable?
4. Are there any significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to academic rank variable?

The sample of the study consisted of (197) faculty members, who were drawn from the population of the study by using stratified random sample method. The questionnaire was used as a tool to collect data, after finding its validity and reliability. To manipulate data statistically, means, standard deviations, t-test and One-Way ANOVA were used.

The findings of the study were:

- The degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view was medium in general.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to gender variable. So the null hypothesis was accepted.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to experience variable. So the null hypothesis was accepted.
- 1. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means for the degree of applying Management by Objectives on private Jordanian Universities in Amman, from faculty members' point of view attributed to academic rank variable. So the null hypothesis was accepted.

The researcher recommended the following:

- Applying Management by Objectives style on the administration of Private Jordanian Universities.
- Conducting similar studies on other educational institutions, and using other tools to collect data.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، إذ اشتملت على تغييرات عميقة في أساليب الحياة اتسمت بالعمق والشمول والسرعة. ويعيش العالم اليوم عصر التحديات التي باتت تحيط بأبعاد الحياة كافة، ولا بد أن تكون الإدارة على مستوى التغييرات، بحيث تحمل بين طياتها الاستعداد والتكيف مع الجديد في مختلف مناحي العمل.

ولم تكن الإدارة بعيدة عن ذلك ، فقد شملتها تطورات كثيرة من بينها الإدارة بالأهداف، التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم ، وتعزيز الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مسبقاً بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها. ومن ثم تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق، أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف، والكل شركاء في نجاح المنظمة أو فشلها، ولكل فرد دور في إدارة المؤسسة التربوية (العمايرة، 1999: 162)

تؤدي الإدارة بالأهداف دوراً كبيراً لجعل القيادة في مختلف مستوياتها على درجة كبيرة من الوعي العميق بما هو مطلوب تحقيقه ، وهذا يتطلب متابعة مستمرة ، فضلاً عن وضع الأهداف بشكل تفصيلي واضح تدرجه جميع المستويات، مما ينعكس على أداء الأفراد

وإنتاجهم ، ويسهم في تنمية الميول الإيجابية لديهم ، وفي تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية
(Humble, 1970: 104).

يبدو أثر نظام الإدارة بالأهداف جلياً في التغيير الذي أحدثته في تحديد مفهوم الإدارة، فقد
تطور المفهوم من تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
على الأفراد إلى إدارة تتضمن وضع الأهداف بالاشتراك مع الأفراد (عبد الوهاب، 1984:
101).

وتعتمد الإدارة بالأهداف في تحقيقها لغايات المؤسسة التعليمية على القيام بتنمية قدرات
العاملين وتأهيلهم، لتحديد هذه الغايات والتفكير في سبل بلوغها، وذلك بجانب تنمية قدراتهم
على تقويم أعمالهم والحكم على نتائجها، مع تعميق أفكار الرؤساء وصقل مهاراتهم، بصورة
تؤهلهم لتوجيه مروضيهم وتقويم أعمالهم. وفي ظل هذه الهدف تركز الإدارة بالأهداف على
اهتمام العاملين بالعمل الذي سيحاسبون عليه أكثر من اهتمامهم بأوامر الرؤساء وتصرفاتهم
وهذا من شأنه زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى الكفاية والفاعلية (البستان وعبد الجواد
وبولص، 2000: 242).

تهتم الإدارة بالأهداف بالفاعلية، لأنها تبنى أساساً لوضع الأهداف المحددة والواضحة
ويترتب على ذلك بناء خطط لتحقيق تلك الأهداف، فبقدر ما تكون الأهداف واضحة ومحددة،
تزداد فاعليتها، ويرفع من مستوى انجازها وهذا بدوره ينعكس على عمل المديرين ويرفع
فاعليتهم وهذا ما يميز الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية. (Reddin,1970).

وتقوم الإدارة بالأهداف على فلسفة الإدارة التشاركية ، بمعنى أن تقوم كل مؤسسة عن طريق الموظفين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تقوم بعد ذلك بإعداد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والأغراض، من خلال المعرفة التامة بالإمكانات والقدرات، التي ستتم في تنفيذ العمل من خلال الفترة المحددة له (القرعان والحراشنة، 2004 : 174).

كما تعد الإدارة بالأهداف أسلوباً رائداً لأي منظومة تنموية، بوصفه نوعاً من رأس المال الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمليات الإدارة لكل المنظمات التي تريد التنمية. ويسمى هذا النوع من الإدارة أحيانا الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج، وهو أحد الأساليب الإداريّة الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين. فقد ظهر في كتابات بيتر دركر (Peter Drucker, 1954) وخاصة كتابه "الإدارة في التطبيق" في الخمسينات من القرن المنصرم، والذي نادى بأنّ النجاح في الأعمال يتطلب أسلوباً إدارياً قائماً على إفساح المجال للفرد أن يحقق ذاته داخل الفريق الذي ينتمي إليه، مراعيّاً في ذلك أهدافه الفردية، وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للجماعة (Brim, 2004: 4).

لقد أكدت معظم الدراسات الإدارية التي تناولت الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب من أساليب العمل الإداري ، ولا تمثل نطاقاً إدارياً في حد ذاتها، وان أهم ما يميزها عن غيرها أنها تختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه (الإدارة بالقوانين واللوائح) ، في أنها تضع كل تركيزها واهتماماتها حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة (العمامرة، 1999 : 146) .

ويمكن التعرف إلى إدارة الجامعات من خلال الإدارة بالأهداف، على أن يتم تقسيم الهدف الاستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات، ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، وبعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه على شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق (عبوي، 2006 : 140).

ومن التغييرات التي أحدثتها تطبيق نظام الإدارة بالأهداف ؛ تأثيره الفعّال في نظام التعويضات والمكافآت في المنظمة. فقد كان نظام المكافآت مبنياً على الجدارة المرتبطة بالأقدمية، ولم يكن هناك ارتباط بين الجهد المبذول والكفاءة، ولهذا أحدثت الإدارة بالأهداف تغييراً جذرياً على ربط المكافأة والتعويض بدرجة إنجاز الهدف، ومع تطبيق الإدارة بالأهداف أصبح ينظر إلى العمل بشكل أكثر جدية وتقدير، كطرق الحصول على النتائج القسوى بأسلوب متحرك ومستمر يتماشى مع التغييرات الطارئة، فضلاً عن الأثر الحماسي الذي أضافته في مشاركة الأفراد، مما يعكس وجود مناخ تنظيمي مناسب للعمل (عبد الوهاب، 1984).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف ليست مدرسة فكرية إدارية، كما أنها ليست نظرية إدارية حديثة، أو مجرد أداة لحل المشكلات الإدارية، وإنما هي بمثابة أسلوب للعمل التطبيقي يجمع بين أساليب الإدارة المختلفة التي ثبتت فاعليتها ويجعل منها وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .

لقد تميز الأردن عن غيره من الدول بأنه سمح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة. ويعد عام 1990 محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن إذ منح فيه أول ترخيص بإنشاء أول جامعة خاصة هي جامعة عمان الأهلية ، ثم جامعة فيلادلفيا وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الخاصة ليصل عددها إلى 15 جامعة ، ووفقاً لما جاء في القانون رقم 43 لسنة 2001 فإن الجامعة الخاصة وأسوة بالجامعات الرسمية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ، وينص القانون على أن الجامعة الخاصة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي وتقوم بوضع مناهجها وخططها الدراسية وعقد الامتحانات ومنح الدرجات العلمية: البكالوريوس و الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،2007).

إن النظام الإداري في الجامعات يتسم بالتعقيد، فالأهداف والقيم والهيكل التنظيمي في الجهاز الجامعي تأخذ أشكالاً مغايرة عن أجهزة المؤسسات الأخرى، مما يستدعي في معظم الأحيان أن تدار الجامعات بفلسفات قيادية وأساليب إدارية بما يتفق وأهدافها وقيمها، ومستوى تعقيد هيكلها، بما في ذلك نوعية السلطة ، وأساليب اتخاذ القرارات ، وتعدد جهات الاتصال والتي تتغير إمكانياتها باستمرار (أبو زيد ،2005: 86).

ويعد تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات أمراً مفيداً و ضرورياً إذ أن الأساليب الإدارية التي تدار بها الجامعات الأردنية لم تثبت فاعليتها، لأنها لم تلب حاجات المجتمع بالشكل الأمثل، إذ يوجد قصور في التدريب المهني، وفي مواكبة حركة التقدم، ومواكبة

متطلبات المستقبل، فإذا كانت أهداف التعليم العالي واضحة والتنفيذ يتم بدقة وعناية والالتزام بتحقيق الأهداف مرتفعاً، فإنه لا يوجد سبب لفشل تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة (عبوي، 2006 : 84) .

مشكلة الدراسة:

تتمتع الإدارة التربوية الناجحة بقدرات وطاقات قادرة على التطور والإبداع والتنفيذ والتأقلم مع المعطيات الاجتماعية، وتغيير سلبياتها إلى إيجابيات، وتسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية. ومما لا شك فيه فإن الإدارة بالأهداف ضرورية للتغلب على سوء التوجيه بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، ويتمثل جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف القائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة التربوية. وإن هذا النموذج يقوم على عامل رئيس هو اشتراك العاملين في تحديد أهدافهم ومجالات أدائهم وتقويم مدى تحقيقها، كما أنها تساعد المؤسسات التعليمية على زيادة قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، وتهيئ المناخ الملائم للاتصال بحيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية الأخرى، وتساعد على تقويم أداء الموظفين كوظيفة وبالتالي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

وتعد الإدارة بالأهداف أحد الأساليب أو المداخل الإصلاحية الذي تسعى المنظمة من خلالها إلى محاولة تدعيم المناخ الصحي للمنظمة وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والتنسيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فضلاً عن تغيير سلوك العاملين بما يحقق

الزيادة المطلوبة في الإنتاج وتغيير وضع السلطة في المنظمة، ويتضح من ذلك بأن الإدارة بالأهداف هي نظام ديناميكي يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة وحاجة الإدارة في الإنجاز والتطوير للعاملين والطاقات والقدرات، وهي بذلك تعد أحد الأساليب الإدارية الفعالة المعتمدة في التطوير التنظيمي الذي يمثل جهوداً طويلة المدى لتطوير قدرات المنظمة لاتخاذ القرار وحل الأمور التنظيمية وإقامة علاقة متوازنة بين الإدارة والعاملين.

لقد انطلقت فكرة هذه الدراسة من الرغبة في التعرف إلى مدى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة بوصفه أسلوباً إدارياً مطبقاً في العديد من المؤسسات والمنظمات الإدارية التربوية وغير التربوية. وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات

الأردنية الخاصة ويؤمل من هذه الدراسة :

1. أن تفيد القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال تعرفهم واقع

تطبيق الإدارة بالأهداف

2. أن تسهم في إثراء الأدب التربوي ذي العلاقة بتطبيق الإدارة بالأهداف في

المؤسسات التعليمية الجامعية.

3. قد تكون هذه الدراسة هي الأولى - حسب علم الباحث- التي أجريت على

الجامعات الأردنية الخاصة.

4. أن تفيد واضعي الخطط للسياسات التربوية المستقبلية وواضعي البرامج التدريبية

والتأهيلية للعاملين في الجامعات الخاصة .

5. أن تحفز الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات المماثلة لمؤسسات تربوية أخرى.

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على مصطلحين تم تعريفهما مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الإدارة بالأهداف عرفت بأنها عملية وضع أهداف بموجب مبدأ المشاركة بين الرؤساء

والمرؤوسين على مستوى كافة المستويات والأقسام والاستفادة من جميع الموارد البشرية

والمادية لتحقيق نجاح المنظمة في تحقيق النتائج المنشودة (حسين 2004: 237).

التعريف الإجرائي للإدارة بالأهداف هو خطة مشتركة تقوم على وضع خطة عملية بين

إدارة الجامعة الأردنية الخاصة في عمان وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال تحديد أهداف

الجامعة والمراجعة الدورية وتقييم الانجاز السنوي، وكما تعكسها استجابات أعضاء الهيئة

التدريسية عن فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض في هذه الدراسة.

تعريف الجامعة الخاصة كما ورد في القانون : هي مؤسسة أكاديمية مستقلة، تعمل على

تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، وتقوم لهذه الغاية ، وبما يتفق مع سياسة التعليم

العالي، بوضع برامجها ومناهجها وخططها الدراسية والبحثية وعقد الامتحانات ومنح

الدرجات العلمية : البكالوريوس، الدبلوم العالي، الماجستير والدكتوراه، بالإضافة إلى الدرجات الفخرية والشهادات. (دليل التعليم العالي في الأردن، 2007)

حدود الدراسة ومحدداتها :

- اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للعام الدراسي 2007 _ 2008 .
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها وأمانة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم في الإجابة عن فقرات الأداة.
- تعميم نتائج الدراسة لا يصدق إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

أولاً : الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري لموضوع الإدارة بالأهداف على جوانب متعددة ، فقد تضمن عرضاً لمفهوم الإدارة بالأهداف ومبادئها وسماتها، وخطوات تطبيقها وفلسفتها ، وعوامل نجاحها ، ومعوقات تطبيقها، فضلاً عن نشأة الجامعات الأردنية الخاصة.

الإدارة بالأهداف

انتشرت الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف في بداية الخمسينيات على يد بيتر دركر (Peter Drucker, 1954)، ويرتبط أسلوب الإدارة بالأهداف حالياً في الولايات المتحدة بجورج اوديون (George Odiorne) وفي المملكة المتحدة بجون همبل (John Humble). لقد ذكر دركر (Drucker) " أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جوليك (L. Gulick) في أواسط الثلاثينات من القرن العشرين في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري". أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فقال : إن الفريد سالون (Alfred Salonn) كان من الطلائعيين الذين أخذوا الإدارة بالأهداف وطبقوها في شركة جنرال موتورز (General Motors) بعد الحرب العالمية الأولى (نشوان، 1992).

اختلفت نظرة الكتاب للإدارة بشكل عام والإدارة بالأهداف بشكل خاص ، فمنهم من رأى أنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة ومنهم من رأى أنها مفيدة للتخطيط ومنهم من رأى أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية قائمة بذاتها. لقد أصبح أسلوب الإدارة بالأهداف اليوم منهجاً واسع الانتشار، تم تناوله من عدة جوانب نظرية وفلسفية وتطبيقية، وهناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين بدؤوا بتعرّف الإدارة بالأهداف ، أما من خلال قراءة الكتب والمقالات أو بحضور مؤتمرات وندوات أو دورات تدريبية، كما أن بعض المديرين قد جربها تجربة عملية واشترك في تطبيقها وأصبحت عنده معرفة تامة بجوانبها المختلفة (عبد الوهاب، 1984).

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس على إستراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير ، وتحقيق الذات الإنسانية لكل فرد يعمل في المؤسسة التعليمية، لما لذلك من فائدة في تحقيق الأهداف بشكل سريع ومفيد، وتحرير العاملين في المؤسسة التعليمية من منزلقات الإدارة بالإجراءات. فإن نمط الإدارة بالأهداف يحررهم من معظم القيود والمعوقات والإجراءات التي تقيد ابتكاراتهم (البستان وعبد الجواد وبولص، 2003: 241).

ركز نظام الإدارة بالأهداف على الأفراد، رؤساء ومرؤوسين، لأنّ النظام يعترف بأنّ الإنسان هو الذي يقوم بالعمل، بعكس الأساليب السابقة التي تميزت بالتركيز على ما تنتظره المنظمة من العمل والوظيفة وليس من شاغل الوظيفة، إن أكثر عملية تركت فلسفة الإدارة بالأهداف أثرها عليها، هي عملية التخطيط، فقد كان التخطيط في المرحلة التي سبقت الإدارة

بالأهداف عبارة عن تمرين كتابي للتنبؤات المستقبلية يصدر من الإدارة العليا. أما مع تطبيق الإدارة بالأهداف فقد أصبح ينظر للتخطيط بشكل أكثر جدية ، إذ يحدد طرق الحصول على النتائج القصوى بأسلوب متحرك ومستمر يتماشى مع التغيرات الطارئة، فضلاً عن الأثر الحماسي الذي أضافته في مشاركة الأفراد في وضعه وتنفيذه ودعمه بدلاً من مقاومته (دنكان، 2000 : 157).

لقد أضاف نظام الإدارة بالأهداف معنىً جديداً لعملية التفويض، ووفقاً لهذا الأسلوب لا يطلب إلى المرؤوس أن ينجز الأعمال، ولكن توضح له أهداف محددة يصبح مسؤولاً عن تحقيقها، ويشترك مع رئيسه في معرفة النتائج النهائية التي يطلب منه التوصل إليها، بينما في السابق، كان التفويض يعني القيام بالأعمال من خلال أشخاص آخرين. كما نالت عملية صناعة القرارات نصيبها من تطبيق الإدارة بالأهداف عن طريق التركيز على المعلومات المعدة بالتغذية الراجعة الموجهة بتحديد المسؤولية (مراد، 1981 : 133).

إن أهمية الإدارة بالأهداف تبرز من كونها أداة مرنة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقويم أداء العمل في المؤسسات الكبيرة المعقدة. كما أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وفي الوقت نفسه هي أداة تقوم على انجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، وهي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل المنظمة فيما بينهم، فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. وهي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج يجمع وظائف الإدارة المختلفة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد الاقتصادية المتاحة، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، بغية تحديد أهداف

موضوعية ومنطقية، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية. (Reddin, 1991).

فلسفة الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف في جوهرها فلسفة إدارية تتمحور حول إحداث التغيير وتنمية المنظمة والأفراد فيها، فهي تشجع المديرين على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة تتكامل مع أهدافهم الشخصية . وتتمثل الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف كما حددها ريا (Raia, 1974) بما يأتي:

- التركيز على الإنتاج بدل النشاط.
- ربط التقويم بالأداء النهائي للموظف.
- مساعدة المدير في التخطيط.
- تحفيز المديرين واستثارة دافعيتهم على العمل.
- زيادة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- زيادة القدرات الإدارية.
- الربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدوائر الفرعية المكونة لها.
- مساعدة المديرين على معرفة ما هية أعمالهم.

ويمكن توضيح تفاصيل تطبيق فلسفة نمط الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة مؤسسات المجتمع، ووضع لكل مدير يريد أن يطبق أسلوب الإدارة بالأهداف خطوات واضحة ومهمة في سبيل تسهيل مهمة التطبيق، فقد أوضح في مرحلة وضع التنوع في الأهداف من خلال

وصفها والتخطيط الإستراتيجي ، كذلك أكد على أنه لا بد أن تشمل تلك الأهداف، أهداف الإدارة وأهداف العاملين، وأهداف التنظيم بشكل عام. ولا بد أيضاً من وجود الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة، أكد كذلك في هذه الفلسفة على القيام بالمراجعة الذاتية والتي تمد المؤسسة بالتغذية الراجعة والمستمرة لما تحقق من أهداف في فترات زمنية متفاوتة. وأوضح أنه لا بد من وجود أنظمة تدريب داخل المؤسسة حتى بالإنماء المهني للعاملين، ووجود نظام للحوافز الذي يؤدي إلى تعزيز العاملين الموجودين ذوي الكفاءة العالية في المؤسسة. (Raia, 1974)

مبادئ الإدارة بالأهداف :

لخصّ البستان وآخرون (2003) وحسين (2004) مبادئ الإدارة بالأهداف بما يأتي:

1. **مبدأ المشاركة:** ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم ، مع توفير جو من الحرية والتسامح والانفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة التربوية، والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات، بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية. ويتضمن هذا المبدأ عدة مبادئ فرعية أهمها:

- المساندة التعليمية القائمة على المشاركة المنظمة بين كافة المرؤوسين في أجزاء

الإدارة، في أثناء صياغتهم واشتقاقهم للأهداف.

- إسناد السلطة أو التفويض، وخاصة إذا كانت الواجبات المسندة محددة في شكل نتائج مطلوب تحقيقها، ووقت الرئيس لا يسمح بذلك.
- المساندة السياسية والثقة التامة، وذلك بالدفع والتشجيع المستمر للرؤساء، بما يمنحهم الاستعداد لاتخاذ القرارات المصيرية .
- المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف والبرامج
- 2. مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري للإدارة بالأهداف، وذلك لان الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية أهمها:
 - ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل.
 - وضوح الهدف النهائي، حتى يمكن ترجمته إلى أهداف فرعية، لإمكانية تحقيقها ببسر وسهولة.
 - التدرج في تحقيق الأهداف، بدءاً بالأهداف الفرعية عن تطبيق البرامج، ثم الانطلاق للأهداف الكلية .
 - اختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف .

3. **مبدأ الرقابة الذاتية** : يمثل هذا المبدأ مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف، لان كل عامل في المؤسسة، وفقاً لهذا المبدأ، يكون رقيباً على نفسه، في أثناء عمله ومشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الانجازات من غير رقابة خارجية ومن ثم الإخلاص والجديّة والإتقان في العمل.

4. **مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الانجازات** : يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة، بهدف قياس التقدم في مجال العمل، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال مراجعة النتائج والانجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل .

5. **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب** : يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسة للإدارة بالأهداف، ويتم اختيار الشخص من خلال التعرف إلى إمكاناته ومدى إمكانية تطويعها لتحقيق نتائج على درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات اقل.

6. **مبدأ تخفيض المخاطر**: يتكون هذا المبدأ من ثلاثة مبادئ فرعية:

- الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات، ومن ثم تخفيض المخاطر في عملية التخطيط.

- إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات بشأنها.

- تحقيق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي.

مزايا الإدارة بالأهداف:

لقد أثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عدداً من المزايا من أهمها، كما ذكرها عبوي (2006 :82)، ما يأتي:

- تحول تركيز المنظمات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج، وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة الجامعية .
- زيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة، وذلك لان الجامعة تغطي غالباً نتائج ملموسة، وبذلك فهي تجيب عن أسئلة المجتمع والمسؤولين.
- تفويض السلطة، إذ انه مع زيادة حجم المنظمات وتعقيدها يصبح تفويض المهام أمراً حيوياً ، ويصبح إيجاد نظام إداري يسمح بأسلوب التفويض أمراً حتمياً. ومفهوم الإدارة بالأهداف يحقق هذه الحاجة.
- الترقيات بناءً على النتائج، وبذلك تتحول هذه الترقيات من دائرة الأحكام الشخصية إلى دائرة الأحكام التي تعتمد على النتائج التي تم انجازها.
- تحسين عملية الإدارة التربوية، إذ تتاح للمرؤوسين فرص المشاركة فيها، وتبادل المعلومات، وذلك وصولاً لقرارات أفضل.
- تحسين أنظمة الاتصال، بحيث يتاح لكل عضو في الجامعة أن يسهم في تشكيل أهداف الجامعة المستقبلية، كما يتم تزويدهم بفكرة أفضل عن كيفية تحقيق هذه الأهداف إذ يعمل أعضاء الجامعات في ظل هذا المفهوم كفريق.

كما أشار حسين (2004) إلى أن هناك العديد من المزايا عند تبني الإدارة بالأهداف

منها:

- تسهم في تحقيق الاتصال الفعال بشكل أفضل.
- تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
- تبني الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى معايير الانجاز المطلوبة، مما يساعد المؤسسة على تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم.
- تزود المؤسسة بأسس موضوعية لتقييم الأداء
- تؤدي إلى توفير الوقت للقيام بعمليات الإدارة نفسها، بسبب تشجيع تفويض السلطة لبعض المهام نظراً لتحديدها.
- تنمية التفاهم والتلاحم والاستقرار بين القيادات الإدارية وبين المرؤوسين، مما يسهم في تحسين الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء.
- تسهم في اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي، نظراً لاستيفاء البيانات المحددة بكل عمل.
- تسهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة.
- تشجع المرؤوسين على تطوير أنفسهم من خلال تحليلهم لنقاط قوتهم وضعفهم ومن ثم التعرف إلى ما يجب فعله.

وقد أوضح الطويل (1999: 150) أن ميزات نمط الإدارة بالأهداف تتمثل في الآتي :

- إن نظام الإدارة بالأهداف كفيل برفع (الكفاءة) الإنتاجية للمنظمة وتعزيز محاسبة

الأفراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية والالتزام.

- إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع

العمل .

- إنها تركز على أهداف النشاط الإداري والغايات المرجو تحقيقها، أكثر من تركيزها

على الوظائف الإدارية أو عناصر الإدارة .

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :

أشار جون (John, 1985: 8-10). إلى أن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في

المنظمة تكون على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها بالتعاون مع مجلس الإدارة

والمستشارين كزيادة الإيرادات.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث

يتعرف كل منهم إلى الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا

يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها، في

ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر في ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي

يتبع لها.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة

التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل كل مسؤول في المؤسسة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم

الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف التي حققها المرؤوسون.

الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

وذكر العميرة (1999) عدة خطوات للإدارة بالأهداف يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة : تقوم هذه الخطوة على أساس تحديد

الأهداف والتوجهات العامة التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

- دراسة الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه : وتتضمن هذه الخطوة قيام

المدير بالتشارك والتعاون مع العاملين لعملية مسح شاملة والتعرف الدقيق إلى

الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة للاستفادة منها في عملية تحقيق أهداف المنظمة ورسم الخطط من جهة أخرى.

- تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية محددة ومصوغة بدقة ووضوح: تعد هذه الخطوة من الخطوات المهمة في أسلوب الإدارة بالأهداف ، وفيها يحتاج المدير إلى جهد العاملين الذين سيقومون بإنجاز الأعمال والمهام ومشاركتهم للوصول إلى الأهداف المحددة.
- توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة : يعني ذلك أن يقوم المدير بتحديد الأدوار للعاملين المشاركين معه في مجال تحديد الأهداف .
- وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المنظمة بالمهام والأدوار المسندة إليه .
- التقويم والتغذية الراجعة : بما أن الإدارة بالأهداف تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف بفاعلية فإن ذلك يستوجب وجود وسيلة لقياس الانجاز، وبهذه الخطوة يتمكن العاملون من معرفة ما يفعلون وكيف يفعلون، وبالتغذية الراجعة يمكن تحليل النتائج وتقويمها، من أجل إعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف .
- القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز : تتضمن الإدارة بالأهداف وجود حوافز من أجل الانجاز، وهذه الحوافز تكمن في رغبة الفرد في انجاز الأهداف التي التزم بها

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي توافرها لنجاح الإدارة بالأهداف، حددها

القرعان والحراشنة (2004 : 176) بما يأتي:

- الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية، وهو مبدأ قائم على تشجيع الإدارة للموظف على مراقبة سلوكه وأدائه بطريقة ذاتية بعيد عن المراقبة والإشراف.
- توفير التكامل بين الأهداف التنظيمية، وهذا يعني إسهام جميع الموظفين في مختلف المستويات في تحقيق أهداف المؤسسة .
- الدعم الكامل من المديرين المسؤولين بحيث يجد المدير المناخ الملائم الذي يسمح للعاملين في المؤسسة بالمشاركة المفتوحة في كل خطوات العمل.
- الاتصال الجيد ، الذي يعد من أهم عوامل نجاح المنظمات.
- التغيير والتطوير اللازم للمنظمة .
- أن تكون حدود المنظمة محددة بوضوح.

أما كنعان (1995: 421) فقد ذكر عدداً من المقومات الإدارية لنجاح الإدارة

بالأهداف من بينها :

- المهارة في وضع الأهداف المحددة المنسجمة مع المواقع الوظيفية .
- اشتراك المدير والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف، مما يجعلهم جميعاً أكثر تجاوباً معها .

- القدرة على التمييز بين الأهداف المهمة، والأهداف الأقل أهمية .
- وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى، مثل نظام تقييم الأداء، ونظام الرواتب والحوافز والمكافآت.

معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من الإدارات الفعالة التي تدار بها المنظمات إلا أن تطبيقها يواجه بعض المعوقات، فقد ذكر حسين (2004: 245) بعض هذه المعوقات التي تقف دون تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف :

- صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية.
- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة، وهذا الشرط يصعب تحقيقه .
- يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين، نظراً لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة بوضع الأهداف .
- مقاومة بعض الرؤساء نظام الإدارة بالأهداف .
- إهمال العلاقات الإنسانية والاهتمام بزيادة الإنتاج.

إن معظم المشكلات التي تنشأ عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الواقع يمكن التغلب عليها والتخفيف من حدتها إذا طبق أسلوب الإدارة بالأهداف بشيء من

التأني والحذر، وإذا سبق مرحلة التطبيق الفعلي مرحلة من التوجيه والتدريب والإرشاد يتم فيها عقد دورات تدريبية لتوضيح مفاهيم الإدارة بالأهداف للموظفين، والإجابة عن استفساراتهم، فإنه يكون من السهل الطلب من موظف تطبيق نظام تمكن من فهمه بشكل جيد، ولا شك في أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على نطاق ضيق أو في إدارات متطورة يتسم قادتها والعاملون فيها بالرغبة في التعاون وفي التطوير، ستكون لها آثار ايجابية كبيرة على مدى تقبل الموظفين في إدارات أخرى لهذا الأسلوب، لذا يجب الالتزام بالحيلة والحذر وإبداء العناية والاهتمام في المراحل الأولى لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف ليتم التغلب على المشكلات التي قد تنشأ عند تطبيقه (الخطيب ، 1984: 69).

نشأة الجامعات الأردنية الخاصة:

تمثل الجامعة عقل الأمة، ومركز التفكير في حاضرها ومستقبلها كما أنها تمثل معيار مجد الأمة ودليل شخصيتها الثقافية والحصن المنيع لتراثها الحضاري والإنساني لما يتوفر لها من كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع المشكلات والتحديات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة، ولذا فإن مستوى الجامعة يتأثر بأسانذتها لا بمبانيها، فالجامعة تنهض بفكر أعضاء هيئة التدريس فيها وبعلمهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء آخر، وسمعة الجامعة من سمعة أسرتها الجامعية، لذا تأخذ الجامعة مكان الصدارة في المجتمع، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة والاختراعات، والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطور (فلية ، 1997: 3-11).

لقد بدأ التفكير جدياً في إنشاء أول جامعة وطنية في الأردن. في عام 1955 عندما اتفق المهتمون بتأسيس الجامعة على إنشاء جمعية خيرية تتولى أمر توفير المال اللازم لذلك، غير أن هذه الجمعية لم توفّق في تحقيق هدفها الرئيس. وفي 1962/2/12 وجه المغفور له جلاله الملك الحسين رسالة إلى الحكومة أوعز فيها بتشكيل لجنة سميت باللجنة الملكية لشؤون التربية، كانت مهمتها الرئيسية تقديم التوصيات حول تأسيس الجامعة الأردنية. وبموجب هذه الرسالة بذلت اللجنة جهوداً اختتمتها بالتوصية بإنشاء الجامعة الأردنية وكان ذلك في 1962/8/18. وبعد ذلك صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس الجامعة الأردنية في 1962/9/2، وبناء عليه بدأت الاستعدادات المكثفة لتجسيد الجامعة وإخراجها إلى حيز الوجود (بدر، 1994: 70).

ونظراً لزيادة الطلب الاجتماعي في الأردن على التعليم بشكل عام، وعلى التعليم الجامعي بشكل خاص، ولعدم مقدرة الحكومة على تلبية حاجات المجتمع، استقر الاتجاه العام للدولة لصالح إنشاء الجامعات الخاصة في المملكة وبأشرت السلطات المختصة العمل لاستصدار قانون تنظيم عمل الجامعات الخاصة، فصدر قانون الجامعات الأهلية المؤقت رقم (19) لسنة 1989، تلاه إصدار قوانين وأنظمة وتعليمات كان آخرها القانون المؤقت رقم (43) لسنة 2001 الذي أطلق عليه "قانون الجامعات الأردنية الخاصة لسنة 2001". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2005). هذا وقد أنشئت في الأردن عدة جامعات أهلية، وهي تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، ولها بهذه الصفة أن تجري سائر التصرفات القانونية على ألا يتعارض ذلك مع أهدافها المنصوص

عليها في قانون التعليم العالي ، ومن هذه الجامعات : جامعة عمان الأهلية، و جامعة العلوم التطبيقية، و جامعة البتراء، و جامعة الإسراء، و جامعة فيلادلفيا، و جامعة الزيتونة، و جامعة جرش الأهلية، و جامعة اربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية (بدران وبندر، 2000: 16) .

لقد كانت فكرة تأسيس الجامعات الأهلية في القرن الماضي، وليدة قرائن الواقع على كثرة المتغيرات العالمية والمجتمعية المعاصرة، التي تلقي بظلالها على التعليم والتنشئة وتدافع تأثيراتها في كيفية إعداد رجال الغد.

وهناك ثمة دوافع لبروز الجامعات الخاصة في ميدان التعليم العالي في الأردن ومن هذه الدوافع ما يأتي (دره، 2000: 88) :

1. إتاحة الفرصة للطلبة الذين لا يقبلون بالجامعات الرسمية للدراسة الجامعية في الأردن.

2. الاستجابات للتوجه العالمي المتمثل في حركة الخصخصة (Privatization) لتطبيقها في الأردن.

3. تغطية تخصصات معينة غير متوافرة أو لا تتوافر بكفاية في الجامعة الرسمية مثل إدارة المستشفيات، وإدارة التسويق، والتحليل الطبية وغيرها.

وأضاف محمود (1995: 84-85) عدداً من مبررات إنشاء الجامعات الخاصة في

الأردن تمثلت بما يأتي:

- عدم تمكن الجامعات الرسمية من تجاوز طاقتها الاستيعابية السنوية .
- محدودية فرصة التعليم العالي المتاحة لأبناء المغتربين الأردنيين، خاصة أولئك المقيمين في دول الخليج .
- قيام حرب الخليج وتوجه أغلبية العائدين ليستقروا في الأردن، وكان لا بد من فكرة إنشاء الجامعات الخاصة .
- اندلاع الانتفاضة الفلسطينية واستمرار إغلاق الجامعات في الأراضي المحتلة، مما أدى إلى توجه العديد من الطلبة الفلسطينيين صوب الجامعات الأردنية .
- توفير مصادر جديدة من العملة الصعبة لدعم الاقتصاد الوطني وتحسينه، عن طريق استقطاب عدد كبير من الطلبة العرب .

ثانياً: الدراسات السابقة

حظي موضوع الإدارة بالأهداف باهتمام بعض الباحثين فأجري العديد من الدراسات حوله ، وفيما يأتي بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي تم تقسيمها إلى:

- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة درة (1981) إلى تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف والأسس التي تقوم عليها، وإبراز فوائد وعقبات تطبيقها، وتقديم نموذج مقترح يتكون من خمس خطوات لهذا المفهوم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي لتوضيح أهم القضايا المتعلقة بالإدارة بالأهداف من حيث الأسس الفلسفية لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن أنموذج الإدارة بالأهداف مدخل تقوم فيه الأهداف المحددة الدقيقة بمثابة الموجّه الأساسي للأنشطة والفعاليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

أما دراسة أبو نبعة (1983) فقد هدفت إلى تعرّف حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف، وشرح فوائد وعوائق تطبيقها، ودراسة إمكانية تطبيقها في إدارة الجامعات العربية. وتم التوصل إلى أنّ تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات سيكون مفيداً، والحاجة إليها ملحة لعدم ثبوت فاعلية الأساليب الإدارية التي تدار بها الجامعات العربية؛ لأنها لم تلبّ حاجات مجتمعاتها بالشكل الأمثل، وعدّ هذا المفهوم نظاماً يقدم للمؤسسات قاعدة لنتائج أكثر فاعلية.

وأجرى بكري (1985) دراسة هدفت إلى وضع أنموذج تدريبي لإدخال نظام الإدارة حسب الأهداف و إدماجه في التعليم العالي في العراق لتحقيق تطوير مهني للإداريين التربويين وتحديد مواصفات المهام الملائمة والضرورية ليكون الأنموذج إجرائياً ، والنظر في إمكانية قبول الأنموذج الذي تم تطويره ، اعتماداً على أدبيات

الإدارة المتوفرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وعدّ الأنموذج صادقاً نظرياً وفلسفياً
وانه يستجيب إلى الأهداف التي وضع من أجلها.

وهدفت دراسة الشّبول (1995) إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق أنموذج
الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد. وقد تكونت عينة الدراسة من
(140) مديراً ومديرة، و(406) معلمين ومعلمات من المدارس الثانوية في محافظة
إربد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة إيجابية ومرتفعة لإمكانية تطبيق المديرين
لأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين. كما بيّنت النتائج
وجود درجة مرتفعة لإمكانية تطبيق المديرين لخطوات الأنموذج من وجهة نظرهم ومن
وجهة نظر المعلمين. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تصوّرات
المديرين ومتوسط تصوّرات المعلمين لإمكانية تطبيق الأنموذج تعزى لمتغيري المؤهل
العلمي والخبرة الإدارية.

وأجرت عقيلات(2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق أنموذج
الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين التابعين
لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال للعام الدراسي (2002/2001) ، وقد تم
اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع بلغت (209) مشرفين ومشرفات
تربويات وقد استخدمت في هذه الدراسة استبانة مكونة من (48) فقرة. وكان من أبرز
النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف التربوي كانت كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، وكانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة، (11) سنة فأكثر.

وقامت الرواحي (2002) بدراسة هدفت إلى تعرّف مدى إمكانية تطبيق

أنموذج الإدارة بالأهداف وتعرّف المعوقات التي تحول دون تطبيقه من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين وقد تكونت عينة الدراسة من (102) إداريين و(113) أكاديمياً بالكليات التقنية الخمس بسلطنة عُمان ، وقد استخدمت استبانة مؤلفة من (61) فقرة. كما استخدم أسلوب المقابلة للتعرف إلى معوقات تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف ، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على المجالات الخمسة لمدى إمكانية تطبيق خطوات أنموذج الإدارة بالأهداف في الكليات تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة ، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات الخمسة تعزى لمتغيرات الجنس ، والجنسية، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة. أما فيما يخص المعوقات فقد أظهرت الدراسة وجود معوقات تتعلق بالمحاور الخمسة لخطوات تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف ولكن بتقديرات متفاوتة.

أما دراسة الجهضمي (2005) فقد هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق أنموذج

الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون

التربويون. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين بالمنطقة الشرقية بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (123) إدارياً وإدارية . ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة تكونت من (60) فقرة توزعت على أربعة مجالات تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة أن هناك معوقات لكل مجال من مجالات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمعوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتفاعل بينها.

وكان الهدف من دراسة العدوان (2006) التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة ، و(485) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- كانت تصورات مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة بينما كانت تصورات المعلمين متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف ولصالح المديرين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المديرين والمديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المعلمين والمعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة التعليمية لصالح فئة (6-10) سنوات عند المديرين .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة روبرت (Robert, 1982) إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في (53) جامعة من الجامعات الموجودة في الإقليم الشمالي المركزي للاعتماد في تكساس بأمريكا، وكذلك هدفت إلى معرفة نسبة استخدام الإدارة بالأهداف، ومدى فاعلية التطبيق من وجهة نظر العاملين، ومعرفة مزايا تطبيقها في تلك الجامعات، واستخدمت استبانة مكونة من (37) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن (46) من تلك الجامعات تطبق الإدارة بالأهداف فعلياً، وسبعاً منها تقوم بتطبيقها لفترة تجريبية مدتها ثلاث سنوات لمعرفة مدى ملاءمتها لهم، كذلك أظهرت النتائج أن (69%) من أفراد العينة اعتبروها ذات فاعلية عالية، بينما (12%) منهم اعتبرها

غير ذات فاعلية، كذلك كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الإدارة بالأهداف تعزى لطبيعة الوظيفة (إداري وأكاديمي).

وهدف دراسة أندروز (Andrews, 1985) إلى تعرّف العلاقة بين الأهداف الملتمزم بها والأهداف المستخدمة في نظام الإدارة بالأهداف في قسم شؤون الطلبة بالتعليم العالي ، والتي من الممكن استخدامها كمدخل مشابه لوضع الأهداف . وقد تم توزيع استبانة على (87) منظمة مثلت كل المناطق الجغرافية في الولايات المتحدة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف وضح عدم أهمية العلاقة بين المتغيرين ، وتوصل إلى أن المنظمة تحقق أهدافها عندما تستخدم نظام الإدارة بالأهداف.

أما دراسة كوبين (Cobbin 1985) ، فقد هدفت إلى معرفة إدراك مديري التربية لمدارس النساء الحكومية للإدارة بالأهداف كطريقة إدارية فعالة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (298) مدير تربية من خمس ولايات أمريكية . واستخدم المنهج الوصفي للكشف عن مدى إدراك مديري التربية لاستخدام الإدارة بالأهداف ، وتم استخدام استبانة عبارة عن أداة للتقييم الذاتي لقياس استخدام الإدارة بالأهداف في ثمان وظائف هي التخطيط والرقابة والتنسيق والدافعية والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير مكونة من (47) فقرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات مديري التربية في

التخطيط والتنسيق والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير تعزى لحجم المنطقية التعليمية .

كما قام جونيز (Johannes, 1988) بدراسة هدفت إلى تطوير إدارة معهد كاب تكنيكون " Cape Techinkon " بجنوب أفريقيا ، من خلال تطبيق متطلبات الإدارة بالأهداف في المعهد والتعرف إلى مدى إمكانية تطبيقها فيه ، والمزايا التي يمكن أن تعود عليه . واستخدمت لجمع البيانات طريقتان : الأولى مسح للأدبيات المتعلقة بأنموذج الإدارة بالأهداف ، والثانية تم من خلالها تحليل النظام الإداري الحالي للمعهد، ووصف النظام الإداري العملي للنموذج، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف سيؤدي إلى تحسين إدارة المعهد وتطويرها .

وهدفت دراسة أليف (Allif,1994) إلى تعرف آراء الهيئة التدريسية والإداريين في الإدارة بالأهداف في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالاب (Dekalb College) بولاية جورجيا الأمريكية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم العلوم والرياضيات وعشرة مديرين مصنفيين على مستوى عالٍ ومتوسط وسبعة من رؤساء الإدارة واثنين من رؤساء الأقسام وعميد الكلية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن عميد الكلية ورؤساء الأقسام تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف.

- إن ستة من أعضاء هيئة التدريس واثنين من الإداريين كانوا مدركين بأن الكلية استخدمت أسلوب الإدارة بالأهداف .

- إن الإدارة بالأهداف تشجع التعاون والتدريب وجهاً لوجه لتحسين أداء أسلوب الإدارة بالأهداف .

أما دراسة جونسون (Johnson1997) 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 الميسيسيبي (Mississippi) في الولايات المتحدة الأمريكية يطبقون أنموذج الإدارة بالأهداف ، لمعرفة مدى الرضا الوظيفي للمعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم وتمت مقارنتهم مع مجموعة أخرى من المعلمين الذين لا يطبق مشرفوهم ذلك الأنموذج ، فوجد أن مدى الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى أعلى من المجموعة الثانية.

وهدفت دراسة والتر (Walter, 1998) إلى تحديد أكثر الطرق الإشرافية فاعلية وأكثر الطرق التي يمارسها المشرفون التربويون في ولاية تينيسي (Tennessee) إذ تمت دراسة آراء أكثر من ثلاثة آلاف 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

والطلاب ، 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.

أما دراسة برلمان (Perlman,2000) فقد هدفت إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة رزفلة. 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 تمّ تبني الإدارة بالأهداف من قبل 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 بيّنت النتائج أنّ تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عمليّة الاتصال بينهم مما يحسّن مستوى الأداء.

وهدفت دراسة شيتي وكارنزل (Shetty & Carlisle, 2000) إلى تعرف مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعيّة الجامعيّة، والتعرّف إلى التغيّرات الإيجابيّة الناتجة عن تطبيقها، والكشف عن التصوّرات والتوقعات نحو الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيّرات الرتبة الأكاديميّة والمنصب والخبرة. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (280)

عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية برتبة أستاذ وأستاذ مساعد في كلية الآداب في مدينة مدويسترن في الولايات المتحدة. وقد بينت نتائج الدراسة فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية والتي لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها. كما أكدت النتائج أنّ 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 تصوّرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيّرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، يمكن تحديد بعض النقاط بشأنها وكما يأتي:

الأهداف :

تنوعت أهداف الدراسات السابقة إذ هدف بعضها إلى تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف والأسس التي تقوم عليها وإبراز فوائد وعقبات تطبيقها وتقديم نموذج مقترح لهذا المفهوم، وإمكانية تطبيقها في إدارة الجامعات العربية ووضع أنموذج تدريبي لإدخال نظام الإدارة حسب الأهداف ودمجه في التعليم العالي ومدى إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية، مثل دراسة الشبول (1995) في حين

هدفت دراسة عقيلات (2002) إلى التعرف إلى درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي، كما هدفت دراسة الجهضمي (2005) إلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف، ومعرفة إدراك مديري المدارس الحكومية كطريقة إدارية فعالة، ومعرفة فاعلية الإشراف التربوي حسب أنموذج الإدارة بالأهداف. أما هدف الدراسة الحالية فقد تحدد بمعرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفيما إذا كانت هناك فروق في درجة التطبيق تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية.

العينات :

اشتملت عينات الدراسات السابقة على مديري التربية والتعليم ومديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات وقد تراوحت أحجام العينات بين (28) فرداً كما في دراسة أليف (Aliff,1994) إلى (572) فرداً كما في دراسة العدوان (2006) أما الدراسة الحالية فقد أجريت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان بلغ عددهم (197) عضو هيئة تدريس .

الأدوات :

استخدمت الدراسات السابقة عدة أدوات لجمع البيانات وكانت الاستبانة أداة رئيسة في معظم تلك الدراسات كما استخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات. وتشارك

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي قام الباحث ببنائها وإيجاد صدقها وثباتها .

الوسائل الإحصائية :

استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالأهداف أكثر من وسيلة إحصائية من أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا وتحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) والنسب المئوية، ولما كان استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) وتحليل التباين الأحادي.

النتائج :

جاءت نتائج الدراسات السابقة متباينة إذ أشار بعضها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة كما في دراسة الشبول (1995) ودراسة عقيلات (2002) ودراسة شتي وكارلزلي (Shetty & Carlisle, 2000) ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والجنس كما في دراسة العدوان (2006) ودراسة كوبين (Cobbin, 1985). أما الدراسة الحالية فقد عرضت نتائجها في الفصل الرابع وتمت مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والإختلاف.

ويمكن إجمال استفادة الباحث من الدراسات السابقة بالآتي:

- الاهتمام إلى مصادر ومراجع ودراسات لم يطلع عليها الباحث من قبل .
- صياغة أهداف الدراسة واستئنتها .
- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة التي تخدم هدف الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع.
- بناء استبانة الدراسة وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها.
- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في هدف الدراسة المتمثل في معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ضمن ثلاثة متغيرات هي : الجنس والرتبة الأكاديمية و الخبرة بالسنوات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات وطريقة بنائها وصدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة، كما تضمن وصفاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج البحث المستخدم:

اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج البحث المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية من حيث جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وصولاً إلى النتائج ذات العلاقة بهدف الدراسة واستئنتها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان ، وقد بلغ عددهم (788) عضو هيئة تدريسية ، موزعين على أربع جامعات خاصة هي: (جامعة الإسراء ، و جامعة الزيتونة ، وجامعة العلوم التطبيقية ، وجامعة البتراء). والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان

العدد	الجامعة	الرقم
244	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	1
178	جامعة الإسراء الخاصة	2
157	جامعة البتراء الخاصة	3
209	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	4
788	المجموع	

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغ عدد أعضاء الهيئة

التدريسية (197) عضواً يشكلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم

استبانة الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

النسبة المئوية %	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الكليات	الجامعة	الرقم
30.96	61	2	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	1
22.84	45	2	جامعة الإسراء الخاصة	2
19.80	39	1	جامعة البتراء الخاصة	3
26.40	52	2	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	4
%100	197	9	المجموع	

والجدول (3) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية

وسنوات الخبرة .

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة بالسنوات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	139	70.55
	أنثى	58	29.45
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	24	12.19
	أستاذ مشارك	54	27.41
	أستاذ مساعد	119	60.40
الخبرة بالسنوات	من (1-أقل من 5 سنوات)	39	19.80
	من (5-أقل من 10 سنوات)	70	35.54
	من (10 سنوات فأكثر)	88	44.67
المجموع		197	%100

أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء استبانة الدراسة لتعرّف درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بالرجوع

إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة مثل دراسة الشبول (1995) ودراسة عقيلات (2002) ودراسة العدوان (2006).

وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (60) فقرة وأعطي لكل فقرة وزن متدرج وفقاً لسلم ليكرت الخماسي لتعرف درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان وتمثلت هذه الأوزان بالبدايل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) على التوالي والملحق (2) يبين أداة الدراسة بصيغتها الأولية .

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة ، اعتمد الباحث الصدق الظاهري، فقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا وجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، والجامعة الأردنية [انظر الملحق (3)] ، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صلاحية فقرات أداة الدراسة ووضوحها وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب منهم تقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة ، هذا وقد اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (80%) فأكثر من الباحثين وتم تعديل الفقرات ذات الحاجة إلى تعديل، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (40) فقرة

والجدول (4) يبين توزع الفقرات على المجالات الأربعة للأداة والملحق (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

توزع فقرات الأداة على مجالاتها

المجموع	الفقرات	مجالات الإدارة بالأهداف
9	9,8,7,6,5,4,3,2,1	تحديد الأهداف
16	18,17,16,15,14,13,12,11,10 25,24,23,22,21,20,19	وضع خطة عملية
9	34,33,32,31,30,29,28,27,26	المراجعة الدورية
6	40,39,38,37,36,35	تقويم الانجاز السنوي

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) عضو هيئة تدريسية وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الأداة على العينة نفسها ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون وأظهرت النتيجة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ

بلغ معامل الارتباط الكلي للأداة (0.95) كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency) باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) والجدول (5) يبين تلك المعاملات لكل مجال فضلاً عن الدرجة الكلية للأداة.

الجدول (5)

قيم معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا لثبات الأداة لكل مجال من مجالات الدراسة ولأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	قيم معامل ارتباط بيرسون	قيم معامل ارتباط كرونباخ ألفا
تحديد الأهداف	9	0.96	0.82
وضع خطة عملية	16	0.95	0.89
المراجعة الدورية	9	0.89	0.82
تقويم الانجاز السنوي	6	0.86	0.68
الدرجة الكلية	40	0.95	

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

الجنس وله مستويان : -ذكر - أنثى

الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات :

- أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد

الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

من (1 - أقل من 5 سنوات)، من (5 - أقل من 10 سنوات)، من (10 سنوات فأكثر).

ثانياً : المتغير التابع

درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها واخذ الموافقة الرسمية بتطبيق الدراسة [انظر الملحق(1)] ، تم تحديد الجامعات المشمولة بالدراسة، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وأرفق مع كل استبانة كتاب تغطية يتضمن التعليمات اللازمة لتوضيح كيفية ملئها وقام الباحث بالمتابعة اللازمة لضمان استعادة الاستبانة وسرعة انجازها وجمعها

في الوقت المناسب، وطلب منهم تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (×) أمام المكان المناسب لكل فقرة.

وقد استغرقت عملية التوزيع والجمع ثلاثة أسابيع وقد تم استرجاع (175) استبانة وبنسبة قدرها (89%) تقريباً، وقد أكد الباحث للمستجيبين المشمولين بالدراسة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولقد صممت الإجابة عن الفقرات وفق السلم الخماسي بإعطاء وزن متدرج للبدائل إذ تم تحديد خمس درجات للإجابة "دائماً" ، أربع درجات للإجابة "غالباً" ، ثلاث درجات للإجابة "أحياناً" ، ودرجتان للإجابة "نادراً" ، درجة واحدة للإجابة "أبداً".

وقد تم تقسيم درجة تطبيق الإدارة بالأهداف على كل فقرة من فقرات الاستبانة إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بالاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات هي: (1-1.99)، (2-2.99)، (3-3.99) ، (4-5) وذلك بتقسيم الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة على عدد المستويات الثلاثة وهي تمثل (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبالعملية الحسابية $(5-1=4 \div 3=1.33)$ تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

المستوى المتوسط من 2.33 - أقل من 3.66

المستوى المرتفع من 3.66 - 5

المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، كما استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الجنسين.

- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيري الخبرة بالسنوات والرتبة الأكاديمية ، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

- لإيجاد ثبات الأداة، استخدم معامل ارتباط بيرسون، ولإيجاد معامل الاتساق الداخلي استخدمت معادلة كرونباخ ألفا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات

الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما

حددت الرتب ودرجة التطبيق لمجالات الاستبانة، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في

الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حسب المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	المراجعة الدورية	3.80	0.52	1	مرتفعة
4	تقويم الإنجاز السنوي	3.79	0.53	2	مرتفعة
1	تحديد الأهداف	3.47	0.57	3	متوسطة
2	وضع خطة عملية	3.37	0.55	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.48		متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في بعض الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، بانحراف معياري (0.48)، وقد جاءت مجالات الأداة بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.37 - 3.80)، وجاء مجال المراجعة الدورية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) ، وانحراف معياري (0.52)، وجاء في الرتبة الثانية مجال تقييم الإنجاز السنوي بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.53)، وجاء في الرتبة الثالثة مجال تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (3.47) ، وانحراف معياري (0.57)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال وضع خطة عملية بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.55). وفيما يتعلق بفقرات كل مجال كانت النتائج كما يأتي:

أولاً: مجال المراجعة الدورية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتب ودرجة التطبيق

لكل فقرة من فقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول (7)

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال المراجعة
الدورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
27	يتابع العميد تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم.	4.31	0.65	1	مرتفعة
28	يهتم العميد بإنتاج أعضاء الهيئة التدريسية.	4.26	0.86	2	مرتفعة
26	يتأكد العميد من تحقيق الأهداف، كما هو مخطط لها.	4.15	0.86	3	مرتفعة
29	يتابع العميد التحصيل الدراسي للطلبة بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية .	3.70	0.88	4	مرتفعة
31	يتابع العميد فاعلية ما يحققه عضو الهيئة التدريسية.	3.70	0.77	4	مرتفعة
34	يراعي العميد إدارة الوقت وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية لاستثماره بصورة أفضل.	3.62	0.83	6	متوسطة
33	يقوم العميد بمراجعة خطط العمل من وقت لآخر.	3.54	0.86	7	متوسطة
32	يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها.	3.51	0.83	8	متوسطة
30	يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ.	3.43	0.79	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.80	0.52		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال المراجعة الدورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.52)، وقد جاءت فقرات هذا المجال بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة من حيث التطبيق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.31 - 3.43)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (27) وهي: "يتابع العميد تنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم..". بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) "يهتم العميد بإنتاج أعضاء الهيئة التدريسية". بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (32) "يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها." بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة كانت الفقرة (30) "يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: مجال تقويم الإنجاز السنوي :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتب ودرجة التطبيق لفقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول (8)

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال تقويم
الإجاز السنوي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
37	يتابع العميد انتظام أعضاء الهيئة التدريسية في الدوام.	4.58	0.64	1	مرتفعة
36	يقيس العميد مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية للواجبات المختلفة التي أوكلت إليهم.	3.78	0.84	2	مرتفعة
35	يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية لتصويب الأخطاء عند حدوثها.	3.65	0.73	3	متوسطة
38	يشارك العميد أعضاء الهيئة التدريسية في طرق التقويم المناسبة للأهداف.	3.65	0.81	3	متوسطة
40	يؤكد العميد على أهمية الرقابة الذاتية والإفادة من التغذية الراجعة في تطوير الأداء.	3.57	0.87	5	متوسطة
39	يتباحث العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية لنواحي التطوير المحتملة في الجامعة.	3.51	0.84	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.79	0.53		مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال تقييم الإنجاز السنوي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، بانحراف معياري (0.53)، وقد جاءت فقرات هذا المجال بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة من حيث التطبيق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.58 - 3.51)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (37) وهي: "يتابع العميد انتظام أعضاء الهيئة التدريسية في الدوام" بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) "يقيس العميد مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية للواجبات المختلفة التي أوكلت إليهم." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (40) "يؤكد العميد على أهمية الرقابة الذاتية والإفادة من التغذية الراجعة في تطوير الأداء" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة كانت الفقرة (39) "يتباحث العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية لنواحي التطوير المحتملة في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثالثاً: مجال تحديد الأهداف

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتب ودرجة التطبيق لفقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول (9) .

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال تحديد الأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	يحدد عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع إنجازها على مدار الفصل الدراسي.	3.68	0.94	1	مرتفعة
1	يقوم العميد بتوضيح فلسفة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية	3.65	0.95	2	متوسطة
9	يساعد عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تعريفهم لمسؤولياتهم.	3.64	0.78	3	متوسطة
3	يقوم عميد الكلية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الأهداف المنشودة .	3.54	0.79	4	متوسطة
2	يحدد عميد الكلية أهداف الجامعة تحديداً ووضوحاً بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.49	0.64	5	متوسطة
5	يحدد عميد الكلية النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.43	0.97	6	متوسطة
8	يتم وضع عميد الكلية للأهداف بالاتفاق والمشاورة مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.35	0.95	7	متوسطة
7	يشارك عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في طرق التقويم.	3.34	0.91	8	متوسطة
6	يعمل عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	3.15	0.95	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.57		متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال تحديد الأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، بانحراف معياري (0.57)، وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة من حيث التطبيق باستثناء فقرة واحدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.68-3.15)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (4) وهي: "يحدد عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع إنجازها على مدار الفصل الدراسي". بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري (0.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "يقوم العميد بتوضيح فلسفة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة (7) "يشارك عميد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في طرق التقويم". بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة كانت الفقرة (6) "يعمل عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية". بمتوسط حسابي (3.15) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تطبيق متوسطة.

رابعاً: مجال وضع خطة عملية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتب ودرجة التطبيق لفقرات هذا المجال كما هو مبين في الجدول (10)

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق فقرات مجال وضع خطة عملية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
10	يشترك العميد وأعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق.	3.94	1.06	1	مرتفعة
18	المحافظة على الاتصال الدائم بين عميد الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.76	1.02	2	مرتفعة
17	يقارن العميد النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.	3.67	0.73	3	مرتفعة
12	يجتمع العميد بأعضاء الهيئة التدريسية لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.	3.66	0.88	4	متوسطة
15	يعمل عميد الكلية على وضع أهداف الخطة بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم.	3.60	0.84	5	متوسطة
24	يساعد العميد في تسهيل تدريب أعضاء الهيئة التدريسية كي يمكنهم من الحصول على مهارات تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.	3.54	0.82	6	متوسطة
11	يستخدم عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية التشخيص الموقفي لصياغة بدائل	3.49	1.18	7	متوسطة

				الخطة.	
متوسطة	8	0.79	3.43	يضع عميد الكلية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	22
متوسطة	8	0.83	3.43	يوفر العميد الإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب للوصول إلى النتائج المتوقعة.	25
متوسطة	10	0.84	3.37	يضع عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية معايير أداء لكل مكونات الخطة.	16
متوسطة	11	0.84	3.36	يتعاون العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد مستلزمات الخطة.	13
متوسطة	11	0.80	3.36	يتبع عميد الكلية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية الخطوات العلمية اللازمة لصنع القرار.	23
متوسطة	13	0.96	3.31	يفعل العميد دور مجلس أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية.	21
متوسطة	14	1.01	3.03	يحدد العميد العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية بوضوح.	14
متوسطة	15	0.80	2.89	يضع العميد نظاماً للحوافز من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التعليمية.	20
منخفضة	16	0.96	2.15	يعد العميد الميزانية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.	19
متوسطة		0.55	3.37	الدرجة الكلية	

يظهر من الجدول (10) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال وضع خطة

عملية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.37)، بانحراف معياري (0.55)، وقد جاءت فقرات هذا المجال بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة من حيث التطبيق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.15 - 3.94)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (10) وهي: "يشترك العميد وأعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق". بمتوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (1.06) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) "المحافظة على الاتصال الدائم بين عميد الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية." بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (1.02) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (20) "يضع العميد نظاماً للحوافز من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التعليمية" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (0.80) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة كانت الفقرة (19) "يعد العميد الميزانية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية." بمتوسط حسابي (2.15) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق منخفضة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة
تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	ذكر	122	3.47	0.58	173	-0.196	0.845
	أنثى	53	3.49	0.55			
وضع خطة عملية	ذكر	122	3.39	0.56	173	0.513	0.608
	أنثى	53	3.34	0.53			
المراجعة الدورية	ذكر	122	3.77	0.53	173	-1.463	0.145
	أنثى	53	3.89	0.47			
تقويم الإنجاز السنوي	ذكر	122	3.79	0.53	173	0.019	0.985
	أنثى	53	3.79	0.52			
الدرجة الكلية	ذكر	122	3.55	0.49	173	-0.166	0.868
	أنثى	53	3.56	0.45			

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، في أي مجال من المجالات والدرجة الكلية استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة

إذ بلغت (-0.166) للدرجة الكلية، و(-0.196) لمجال تحديد الأهداف، و (0.513) لمجال وضع خطة عملية، و(-1.463) لمجال المراجعة الدورية، و(0.019) لمجال تقويم الإنجاز السنوي.

وفي ضوء هذه النتيجة فقد تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.58	3.34	40	من 1- أقل من 5 سنوات	تحديد الأهداف
0.58	3.49	59	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.54	3.53	76	من 10 سنوات فأكثر	
0.57	3.47	175	المجموع	
0.53	3.33	40	من 1- أقل من 5 سنوات	وضع خطة عملية
0.52	3.34	59	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.59	3.42	76	من 10 سنوات فأكثر	
0.55	3.37	175	المجموع	
0.56	3.75	40	من 1- أقل من 5 سنوات	المراجعة الدورية
0.54	3.76	59	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.47	3.87	76	من 10 سنوات فأكثر	
0.52	3.80	175	المجموع	
0.56	3.75	40	من 1- أقل من 5 سنوات	تقويم الإنجاز السنوي
0.54	3.77	59	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.50	3.83	76	من 10 سنوات فأكثر	
0.53	3.79	175	المجموع	
0.48	3.49	40	من 1- أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية

0.48	3.53	59	من 5 - أقل من 10 سنوات
0.48	3.61	76	من 10 سنوات فأكثر
0.48	3.56	175	المجموع

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61)، بانحراف معياري (0.48)، فيما حصل أصحاب الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات) على متوسط حسابي (3.53)، بانحراف معياري (0.48)، ثم أصحاب الخبرة (من 1- أقل من 5 سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.49)، بانحراف معياري (0.48)، وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتطبيق الإدارة بالأهداف ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (13) يبين النتائج.

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف
تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.21	1.577	0.501	2	1.002	بين المجموعات	تحديد الأهداف
		0.318	172	54.627	داخل المجموعات	
			174	55.629	الكلية	
0.592	0.526	0.159	2	0.317	بين المجموعات	وضع خطة عملية
		0.302	172	51.87	داخل المجموعات	
			174	52.187	الكلية	
0.336	1.098	0.292	2	0.585	بين المجموعات	المراجعة الدورية
		0.266	172	45.79	داخل المجموعات	
			174	46.374	الكلية	
0.631	0.461	0.128	2	0.256	بين المجموعات	تقويم الإنجاز السنوي
		0.277	172	47.728	داخل المجموعات	
			174	47.984	الكلية	
0.395	0.935	0.216	2	0.432	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.231	172	39.735	داخل المجموعات	
			174	40.167	الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.935)، للدرجة الكلية، و(1.577) لمجال تحديد الأهداف، و (0.526) لمجال وضع خطة عملية، و(1.098) لمجال المراجعة الدورية، و(0.461) لمجال تقويم الإنجاز السنوي.

في ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة	المجال
0.41	3.41	24	أستاذ	تحديد الأهداف
0.60	3.59	46	أستاذ مشارك	
0.58	3.44	105	أستاذ مساعد	
0.57	3.47	175	المجموع	
0.55	3.35	24	أستاذ	وضع خطة عملية
0.57	3.46	46	أستاذ مشارك	
0.54	3.34	105	أستاذ مساعد	
0.55	3.37	175	المجموع	
0.46	3.74	24	أستاذ	المراجعة الدورية
0.50	3.96	46	أستاذ مشارك	
0.52	3.75	105	أستاذ مساعد	
0.52	3.80	175	المجموع	
0.55	3.77	24	أستاذ	تقويم الإنجاز السنوي
0.46	3.95	46	أستاذ مشارك	
0.54	3.73	105	أستاذ مساعد	
0.53	3.79	175	المجموع	

0.45	3.51	24	أستاذ	الدرجة الكلية
0.47	3.68	46	أستاذ مشارك	
0.49	3.51	105	أستاذ مساعد	
0.48	3.56	175	المجموع	

يظهر من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية إذ حصل أصحاب رتبة الأستاذ المشارك على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، بانحراف معياري (0.47)، فيما حصل أصحاب رتبة الأستاذ والأستاذ المساعد على متوسط حسابي بلغ (3.51)، بانحرافين معياريين (0.45) و (0.49) على التوالي، وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتطبيق الإدارة بالأهداف ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (15) يبين النتائج .

الجدول (15)

تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير
الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.814	2	0.407	1.278	0.281
	داخل المجموعات	54.814	172	0.319		
	الكلية	55.629	174			
وضع خطة عملية	بين المجموعات	0.511	2	0.256	0.851	0.429
	داخل المجموعات	51.676	172	0.3		
	الكلية	52.187	174			
المراجعة الدورية	بين المجموعات	1.53	2	0.765	2.934	0.056
	داخل المجموعات	44.844	172	0.261		
	الكلية	46.374	174			
تقويم الإنجاز السنوي	بين المجموعات	1.54	2	0.77	2.852	0.006
	داخل المجموعات	46.444	172	0.27		
	الكلية	47.984	174			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.9	2	0.45	1.972	0.142
	داخل المجموعات	39.267	172	0.228		
	الكلية	40.167	174			

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.972)، للدرجة الكلية، و (1.278) لمجال تحديد الأهداف، و (0.851) لمجال وضع خطة عملية، و (2.934) لمجال المراجعة الدورية، و (2.852) لمجال تقويم الإنجاز السنوي.

وفي ضوء هذه النتائج فقد تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، كما تضمن التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (6) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.48) وبالاعتماد على المحك المستخدم في هذه الدراسة، يبدو أن جميع فقرات هذه الاستبانة قابلة للتطبيق في الواقع التربوي باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة من حيث التطبيق هي الفقرة (19) ضمن مجال " وضع خطة عملية " والتي تنص على " يعد العميد الميزانية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية" وهذا مؤشر جيد على قابلية نمط الإدارة بالأهداف للتطبيق في الجامعات الأردنية الخاصة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرواحي (2002) التي أشارت نتائجها إلى أن تقديرات أفراد العينة على المجالات الخمسة لمدى إمكانية تطبيق خطوات أنموذج الإدارة بالأهداف في الكليات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، كما تتفق مع دراسة العدوان (2006) التي

أشارت إلى أن إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف كانت متوسطة، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشبول (1995) التي أشارت إلى وجود درجة ايجابية مرتفعة في إمكانية تطبيق المديرين لأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين .

وفي ما يأتي مناقشة كل مجال من مجالات أداة الدراسة :

أولاً: مجال تحديد الأهداف:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (9) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال تحديد الأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.57) وقد يعزى ذلك إلى تحديد أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع انجازها على مدار الفصل الدراسي لضمان نتائج مرتفعة وربما يعزى إلى مشاركة عميد الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية في طرق التقويم المناسبة، فضلاً عن توضيح فلسفة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية وقد يعزى ذلك إلى إهتمام العميد وأعضاء هيئة التدريس في تجزئة أهداف الجامعة إلى أهداف فرعية على مدار أسابيع الفصل الدراسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرواحي (2002) التي أشارت إلى أن إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، ودراسة العدوان (2006) التي أشارت إلى تصورات المعلمين في المدارس الثانوية تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف كانت متوسطة، في

حين اختلفت مع دراسة عقيلات (2002) التي بينت أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف التربوي كانت كبيرة .

ثانياً: مجال وضع خطة عملية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (10) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال وضع خطة عملية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري (0.55) وقد تعزى هذه النتيجة إلى اشتراك العميد وأعضاء الهيئة التدريسية في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، كما تعزى إلى اهتمام العميد بإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بالتعاون فضلاً على المحافظة على الاتصال الدائم بين العميد وأعضاء الهيئة التدريسية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العدوان (2006) التي أشارت نتائجها إلى أن تصورات معلمي المدارس الثانوية كانت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة الشبول (1995) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة في إمكانية تطبيق المديرين لأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين .

ثالثاً: مجال المراجعة الدورية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال المراجعة الدورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل

عام مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.52) وقد تعزى هذه النتيجة إلى التعاون بين العميد وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الأهداف. فضلاً عن متابعة العميد لأعمال أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بإنتاجهم والكشف عن الصعوبات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية قبل وقوعها .

رابعاً: مجال تقويم الانجاز السنوي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (8) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال تقويم الانجاز السنوي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.53) وقد تعزى تلك النتيجة إلى متابعة العميد أعمال أعضاء الهيئة التدريسية، فضلاً عن متابعة العميد انتظام أعضاء الهيئة التدريسية في الدوام، كما قد تعزى إلى تباحث العميد مع أعضاء الهيئة التدريسية لنواحي التطور المحتمل في الجامعة وتفسر هذه النتيجة بأن العلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والعميد علاقة ديمقراطية ووعي أعضاء الهيئة التدريسية للرقابة الذاتية وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشبول (1995) ومع دراسة والتر (Walter 1998) في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالعملية التربوية بدرجة جيدة .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في أي مجال من المجالات، ويعزى ذلك إلى أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور والإناث يقومون بتطبيق الإدارة بالأهداف في مستوى واحد، وهذا يعني أن الجنس ليس متغيراً مؤثراً في عملية التطبيق للإدارة بالأهداف، حيث يعني ذلك اتفاق الذكور والإناث في إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرواحي (2002) و دراسة عقيلات (2002) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع دراسة الجهضمي (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمعوقات تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس، ويمكن أن يكون سبب هذا الاختلاف في اختلاف البيئات والعينات وتعد هذه النتيجة طبيعية وقد يرجع ذلك إلى أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية يتبعون آلية في أثناء العمل الإداري بغض النظر عن جنسهم .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة ؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن إجراءات تطبيق الإدارة بالأهداف واضحة وسهلة ويمكن تطبيقها دون الحاجة إلى خبرة بعدد من السنوات ويستدل من هذه النتيجة أن الخبرة ليست متغيراً مؤثراً في عملية التطبيق.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2006) و دراسة الشبول (1995) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تصورات المديرين والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة، في حين اختلفت النتيجة مع دراسة شتي و كارلزل (Shetty& Carlisle 2000) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق هذا النوع من الإدارة لا يحتاج إلى رتبة أكاديمية، فهناك من إداريون يعملون على تطبيق هذه الإدارة من غير أعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى أن الرتبة الأكاديمية ليست متغيراً مؤثراً في عملية تطبيق الإدارة بالأهداف .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرواحي (2002) ودراسة العدوان (2006) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في حين اختلفت مع دراسة شتي وكارلز (Shetty & Carlisle 2000) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

التوصيات:

بناءً على ما أظهرته الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يأتي :

- تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة .

- إيلاء مجال " تحديد الأهداف " كل اهتمام بحيث يتاح للعميد وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، الإسهام في تشكيل أهداف الجامعة المستقبلية.
- وضع خطة عملية بحيث ترسم السياسة والإستراتيجية الموضوعية للجامعة والإسهام في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ.
- إجراء دراسة تتعلق برؤساء الأقسام.

أولاً: المراجع العربية

- _ أبو زيد، أحمد (2005). جامعات المستقبل وتداول المعرفة ، العربي، العدد 564، ص20-25، الكويت
- أبو نبعة، عبد العزيز، (1983). إدارة التعليم العالي بالأهداف. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، م 7، (2)، 23-47.
- بدر ، ماجد (1994) التعليم العالي في الاردن بين المسؤولية الحكومية والقطاع الخاص ، عمان مركز الدراسات والابحاث.
- بدران، عمر وبندر، فاتح (2000) . البحث والتعليم العالي في الاردن: بحث مقدم في مؤتمر : التعليم العالي في الاردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الاهلية (16-18) . الزرقاء ، الاردن.
- البستان، محمد وعبد الجواد، عبد الله وبولص، وصفي، (2000). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. الكويت: مكتبة الفلاح.
- بكري، ناظم (1985) دراسة جدوى لتطوير نموذج تدريب على أسلوب الإدارة حسب الأهداف إدماجه في التعليم العالي بالعراق. المجلة العربية للبحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- تونس. المجلد (6)، العدد (2)

- بلقيس، أحمد، وعبد اللطيف، خير (1989) الإدارة بالأهداف ورقة عمل 12.87 ، عمان، الرئاسة العامة لوكالة الغوث.
- الجهضمي، سليمان بن راشد، (2005) معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عُمان كما يتصورها الإداريون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم، (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان،: دار الفكر.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه (1984) الإدارة والإشراف التربوي إتجاهات حديثة، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع
- درة، عبد الباري،(2000)، الجامعات الخاصة والرسمية في الاردن صراع ام تعاون؟. بحث قدم في مؤتمر التعليم العالي في الاردن بين الواقع والطموح ، جامعة الزرقاء الاهلية 16-18 ايار 2000، الزرقاء- الاردن.
- درة، عبد الباري،(1981) الإدارة بالأهداف فوائد ومعوقات تطبيقها في جامعة اليرموك، مجلة الإدارة العامة، 9 : 33-59.

- دنكان، جاك. (2000). **أفكار عظيمة في الإدارة**. ترجمة محمد الحديدي ، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- _ الرواحي، ميمونة عبدالله سليمان. (2002). **الإدارة بالاهداف وامكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عُمان** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الشبول، منذر، (1995). **مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الاردن.
- الطبيب، أحمد (1999). **الإحصاء في التربية وعلم النفس**. ط1، الإسكندرية: مكتبة الجامعي الحديث.
- الطويل، هاني عبد الرحمن(1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي، (1984). **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق**. القاهرة : مكتبة غريب للطباعة والنشر.
- عبوي، زيد منير(2006) **الإدارة بالاهداف** ، عمان: دار كنوز المعرفة .

- العدوان ، فريال،(2006) . تصوّرات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامّة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- عقيلات ، هند (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العمایرة، محمد حسن (1999) مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان ،الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فلية، فاروق عبده (1997) . استاذ الجامعة: الدور والممارسة (بين الواقع والمأمول) ، القاهرة : دار زهراء الشرق.
- القرعان، احمد. والحراشنة ، ابراهيم (2004) الادارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الاسراء للنشر والتوزيع .
- كنعان نواف (1995) القيادة الادارية ، ط5 ، عمّان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمود ، أمين عبدالله (1995) ، الجامعات الخاصة في الاردن قراءة اولية . بحث مقدم في الندوة الفكرية ، الجامعات الخاصة في البلدان العربية : منتدى الفكر العربي بالتعاون مع جامعة الاخوين ومؤسسة فيدرايك أند برت ، الرباط 1995/12/2.

- مراد، فيصل، (1981). الإدارة بالأهداف والنتائج. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- نشوان، يعقوب حسين، (1992). الإدارة والإشراف التربوي. ط3 عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2005). قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة (2001)، عمان: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2007) دليل التعليم العالي في الاردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Aliff, John Vincent (1994) . Faculty and Administrator Opinions Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. **(ERIC Reproduction Document Service No. ED 394534) .**
- Andrews, Archie (1985). Management by Objectives in Student Personnel Department in Higher Education. (ph.D.) The University of Michigan, 1985). **Dissertation Abstracts International. Vol.46. No (03), P. 558-A.**
- Brim, R. (2004) A Management by Objectives History and Evolution Goals and Objectives... from MBO, to Deming, to PM and Beyond and more Importantly... What the Implications mean for you, www.performancesolutionstech.com

- Cobbin , J.(1985). **Selected Perceptions of Women School Superintendents Regarding the USA of Management by Objectives.** Unpublished Ph.D.Dissertation. Texas Southern University, Texas.
- Humble, John. W. (1970). **Management By Objectives in Action,** New York: McGraw- Hill Book Co.
- Johannes, K.(1988) **The Development of A Practical System of Management By Objectives for the cap Techniton.** Unpublished PHD Dissertation, Cornel University, USA
- John, M. (1985). **Educational Management by Objectives for Botswana Focuses on Teacher Education.** Gaborone, Botswana: Government Printing Office.
- Johnson, F, Scott, (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.** ED123965.
- Raia, Anthony. (1974). **Management by Objectives.** Brighton Scott Foreman Company.

- Reddin, William. J. (1970). **Managerial effectiveness**, New York: Mc Graw-'Hill Book Company.
- Reddin, William.J (1991). **Effective Management by Objectives**. New York: Mc Graw- Hill Book co.
- Robert, G. (1982). Management by Objectives in Public tow Year Post Secondary Institution in the North central Accreditation Region. **Department of Education Notional Institute of Education, USA.**
- 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.
- Walter, J. (1998). Management by Objectives: Effectiveness in Improving Teacher- principal Interaction. Unpublished Ph.D. Disseration, University of Georgia, USA

الملحقات

ملحق (2)

استبانة "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" بصيغتها الأولية

الأستاذ الدكتور المحترم.

تحية طيبة :

الموضوع تحكيم استبانة " درجة تطبيق الإدارة بالاهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية" ونظرا لمعرفتكم وعلمكم بالموضوع نرجو التفضل بإبداء آرائكم علما بأن مفهوم الإدارة

بالأهداف

ERROR: undefined
OFFENDING COMMAND: low

STACK:

-mark-
/shaddah