

## درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص من وجهة نظر المعلمات

إشراف الدكتورة: عتاب قنديرية

إعداد المعيدة الموفدة : ميامي حمدان

كلية التربية - قسم تربية طفل

### ملخص البحث:

هدف البحث تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن دلالة الفروق في استجابة المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيرات (المدينة، والمؤهل العلمي).

ولتحقيق ذلك أعدت الباحثة قائمة بمبادئ الإدارة بالأهداف واستبانة موجهة لمعلمات رياض الأطفال، تألفت في صورتها النهائية من (25) عبارة موزعة على مبدئين (المشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم الإنجاز). حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (100) معلمة، (50) من حماه و(50) من حمص، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة منخفضة جداً، إضافة لوجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الإجازة والدبلوم، ووجود فروق تبعاً لمتغير المدينة لصالح مدينة حمص.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف ، مديرات رياض الأطفال .

## **The degree to which kindergarten principals management by objectives method in the cities of Hama and Homs from one point of view the teachers**

### **Abstract:**

The degree to which kindergarten principal's management by objectives method in the cities of Hama and Homs from one point of view the teachers, and to reveal the significance of the differences in the teacher's response to the degree of the principals practice of the management by objectives method depending on the variables of (the city and academic qualification).

To achieve this the researcher principles of management by objectives and questionnaire directed kindergarten teachers, which in its final from consisted of (25) statements divided into two principles (participation in setting goals, and evaluating achievement). Where the researcher followed the descriptive approach, and the research sample consisted of(100) teachers, (50) from Hama and(50) from Homs, the study reached several results the most important of which are: the degree of kindergarten principals practice management by objectives method from one point of view the teachers was a degree very low, in addition to the presence of differences according to the academic qualification variable in favor of the bachelor's degree and diploma, and the presence of differences according to the city variable in favor of the city of Homs.

**Key words:** management by objectives, kindergarten principals.

## مقدمة البحث:

نعيش في عصر تحدث فيه بين لحظة ولحظة أخرى الكثير من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتي أثرت على مختلف مؤسسات المجتمع، ولعل المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التغيرات. وفي ضوء هذه التغيرات والتحديات تزداد المسؤولية الملقاة على المديرين في المؤسسات التعليمية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير.

وتعتبر مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التعليمية، إذ تتشكل فيها الصفات الأولى لشخصية الطفل، وتتحد اتجاهاته وميوله، كما تتبلور الأسس الأولية لتكوين مفاهيمه التي تتطور مع التقدم مع العمر.

ولذلك فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال في غاية الأهمية إذ أنه خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملًا، وتتاح له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً، وتتوسع مداركه وتتصلق مهاراته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة، كما يتم إشباع حاجاته المختلفة وتوجيه ميوله بالشكل الصحيح. (الحريري، 2002، 19).

أثبتت دراسة (خليل، 2003) ودراسة (سليمان، 2001) في مجال التربية أن السنوات الخمس الأولى هي من أهم مراحل الحياة وأكثرها خطورة وتأثيراً في مستقبل الإنسان، ففيها يوضع الأساس لبناء شخصية الفرد.

مما يتطلب في مرحلة رياض الأطفال وجود إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها نحو بلوغ الأغراض والأهداف المحددة، ولعل من أهم العوامل التي تسهم في إحداث مظاهر تخلف الإدارة أو تقدمها في المؤسسات التعليمية هم المديرين وأنماط سلوكهم، حيث تمثل مديرة الروضة المركز الأول للعملية التربوية في الروضة، فعليها يقع عبء

تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، ويفرض عليها استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة استخداماً أمثلاً وتوفير كل الظروف التي تؤدي إلى بلوغ أهداف الروضة.

ومهمة المديرية التربوية بمستوياتها المختلفة هي التوجيه والسيطرة على مجريات الأمور في مجالات التربية والتعليم مسترشدة بالأساليب الإدارية الحديثة بما يتفق مع تطلعاتها وأهدافها ولعل من أنسب هذه الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالأهداف.

وقد أشار بيتر دراكر (Peter Drucker) في كتابه ممارسة الإدارة أن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المسؤوليات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها، فتحديد الأهداف وألية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تتجه الإدارة بالأهداف. (رضا، 2014، 11).

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، ويتلاءم مع الإدارة التربوية على وجه الخصوص، وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال التربوي لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من الرضا الوظيفي، كما أنه يزود إدارة المؤسسة التعليمية بأسلوب جيد لتقييم الأداء. (سحاري، 2018، 337).

## مشكلة البحث:

يتمثل أسلوب الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية في ممارسة مجموعة من العمليات التي يتشارك فيها كل من الإدارة مع المعلمات، حيث تتضمن هذه العمليات صياغة وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية بصورة تتسم بالوضوح والمرونة، كما يتشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى وضع المعايير لمراقبة الأداء، والتأكد من أنه يسير في اتجاه تحقيق الأهداف، وأخيراً يتشاركون في قياس مدى تحقق الأهداف. (النوح، 2011، 85).

وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه من خلال الدراسات والأبحاث التي أوصت به كدراسة عيسى(2014)، كما أكدت دراسة النوح (2011) ودراسة الباطين (2003) بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم أسلوب الإدارة بالأهداف والاهتمام به من خلال توعية المديرين والمعلمين وتدريبهم وتشجيعهم على حضور المؤتمرات الدولية في مجال الإدارة بالأهداف، في حين أظهرت نتائج دراسة الرحيلي (2009) ضرورة تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال، ودراسة صادق (2008) فقد أكدت على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة بالأهداف، وأنه أسلوب إداري يقوم على مشاركة الرئيس للمرؤوسين.

لقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمشرفة على زمر التربية العملية وعملها في أحد رياض الأطفال، أن الإدارة فيها ما زالت عبارة عن إدارة تقليدية تتصف بالعمل الآلي الروتيني.

حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة حمص والبالغ عددهن (15) تم اختيارهن بالطريقة العشوائية وطبقت عليهن الأداة ملحق رقم (1). وقد أظهرت النتائج ضعف معرفة مديرة الروضة بالمبادئ التي

تقوم عليها الإدارة بالأهداف، حيث أن المتوسط العام للاستبانة بلغ (16,5) وهو ينتمي إلى التقدير المنخفض.

تكمن مشكلة البحث في حاجة ملحة لدراسة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمات.

وتتحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمبدأ المشاركة في تحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمات؟

2. ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمبدأ تقويم الإنجاز من وجهة نظر المعلمات؟

### أهمية البحث:

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المرحلة التي تتناولها وهي مرحلة رياض الأطفال التي تُعدّ النواة الأولى من مراحل التعليم.

2. قد يفيد هذا البحث مديرات رياض الأطفال من ناحية تعريفهن بأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والمبادئ التي يقوم عليها.

3. قد يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء أبحاث أخرى حول الأساليب الإدارية في رياض الأطفال والعمل على تطويرها.

4. يعد هذا البحث - على حد علم الباحثة- من الأبحاث النادرة التي تناولت مبادئ أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال.

### أهداف البحث:

1. تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن دلالة الفروق في استجابة المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لأسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيرات (المدينة، والمؤهل العلمي).

### فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريا- إجازة- دبلوم - ماجستير وما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المدينة (حماه\_ حمص).

### حدود البحث:

الحدود البشرية: معلمات رياض الأطفال.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على مبدئين من مبادئ الإدارة بالأهداف هما (المشاركة في تحديد الأهداف وذلك لأن تحديد الأهداف والمشاركة في ذلك لأي مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية يعد الركيزة الأساسية للتخطيط واتخاذ القرار والمتابعة والتقييم

حتى تصبح الإدارة ممكنة، وأكثر فعالية، وأكثر كفاءة) و(تقويم الإنجاز **وذلك** للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والعمل على تطوير نقاط الضعف).

**الحدود الزمانية:** طبق البحث في العام 2023-2024.

**الحدود المكانية:** جرى تطبيق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينتي حمص وحمص.

### مصطلحات البحث:

**أسلوب الإدارة بالأهداف:** هو منهج يتضمن في جوهره تحديد أهداف ونتائج واضحة ودقيقة، كما ويتضمن أيضاً وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف، ثم تقييم الأداء في ضوء قياس مدى تنفيذ الأهداف المتوقعة. (الخطيب، 2000، 60).

**أسلوب الإدارة بالأهداف:** يقصد بها في هذا البحث: بأنها منهج إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لإنجاز العمل خلال فترة زمنية معينة، وتحديد العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف لتجنبها، وفي نهاية الفترة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين والابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق أهداف أخرى بديلة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

**مديرة رياض الأطفال:** تعرف بأنها المسؤولة الإدارية التي تقوم بالإشراف على رياض الأطفال، وتعمل على توجيه العاملين فيها وتقويم أدائهم، والحرص على تطبيق البرنامج وفق الخطط الموضوعة، والاتصال مع البيئة المحيطة والمشرفين على رياض الأطفال. (علي، 2016، 168). (نقلاً عن مراد، 1998).

كما تعرف مديرة رياض الأطفال: بأنها الموجهة والمقومة بحكم مسؤوليتها على سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق الأهداف التربوية للروضة. (علي، 2016، 167-168).

#### الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي تناولت الإدارة بالأهداف:

دراسة عيسى (2014) في غزة: بعنوان درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس.

حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج:

1- أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي (79,39)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لمجالي (تحديد الأهداف، وتقويم الإنجاز) تعزى لمتغير (سنوات الخدمة والمؤهل العلمي).

دراسة ارحيمو (2015) في إدلب: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم  
الأساسي بمحافظة إدلب.

هدفت الدراسة إلى تعرّف متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب، واعتمدت الباحثة العينة العشوائية التي تكونت من (523) معلماً ومديراً، واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم الاستبانة بهدف تعرّف متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي، وإجراء المقابلة: بهدف تعرّف آراء عينة البحث حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الأساسي، وبينت النتائج ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين والمعلمات على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف لصالح المديرين.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المعلمين والمديرين وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الحاصلين على إجازة في التربية.

دراسة سحاري (2018) في المملكة العربية السعودية: درجة ممارسة قادة مدارس  
محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (58) قائداً لمدارس محافظة العارضة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أظهرت نتائج هذه الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة منخفضة.

## دراسة الأكلبي (2018) في السعودية: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة لأسلوب الإدارة بالأهداف.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، واختار الباحث عينة عشوائية من معلمي مدارس محافظة بيشة والبالغ عددهم (325)، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق هدف البحث، أكدت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

## دراسة الجفيرات (2020) في الأردن: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، تألفت عينة الدراسة من (303) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأدبا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين: الأولى تقيس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس، والثانية تقيس ممارسة الكفايات الفنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، حيث أظهرت النتائج:

1- أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا جاءت مرتفعة لكل المجالات.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة بالأهداف:

دراسة: ديفيد جون (Devedgon,2006) في بريطانيا: القادة في المدارس التي تتبع الإدارة بالأهداف

Leaders in schools which follow the method of management by "objectives".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف الدور القيادي المهم لمدير المدرسة لضمان تحسين المدارس المدارة بالإدارة بالأهداف في ويلز البريطانية، اشتملت عينة الدراسة على (20) مديراً ومديرة من مدارس مقاطعة ويلز في بريطانيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام بطاقة الملاحظة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لعدد من مديري المدارس في ويلز، وبينت الدراسة:

1- أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيسي في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة بالأهداف للمدرسة وتحسينها، وبذلك اعتبر دور مدير المدرسة بعداً أساسياً من أبعاد الإدارة بالأهداف الناجحة.

دراسة وينسلوس (Wncelous,2010) في نيجيريا: الأهمية والمنافع المتوقعة من الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية امبارا في نيجيريا من وجهة نظر المعلمين.

"Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views".

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة الأهمية والمنافع المتوقعة من الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية امبارا في نيجيريا من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة

الدراسة من (1159) معلماً ومعلمة في مدارس الثانوية في المناطق التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية اتفقوا على أن الإدارة بالأهداف ذات صلة وأهمية ومنفعة، ويمكن أن تكون مفيدة في تحقيق التحسين المستمر في الإدارة المدرسية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجدها جميعها تطرقت إلى الإدارة بالأهداف من حيث درجة ممارستها ومنهم من تطرق إلى متطلبات تطبيقها وأهميتها وضرورة إتباعها من قبل القادة، وقد استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي اعتمده الباحثة في البحث الحالي، واستخدم أغلب الباحثون الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لوصف مشكلة البحث، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالمرحلة التي تناولتها وهي مرحلة رياض الأطفال.

### الإطار النظري:

تعد عملية الإدارة بالأهداف، واحدة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، انتشرت في مختلف المؤسسات الإدارية العالمية، وعلى المستويات كافة. تعتمد الإدارة بالأهداف، أسلوب التوجيه، المباشر، لسائر جهود المدراء والعاملين بالمؤسسة وفي جميع المستويات، لتحقيق الأهداف العامة، بأحسن كفاية وأقل التكاليف. وتنمي الإدارة بالأهداف لدى المرؤوسين الإحساس بالمسؤولية وتوفر لهم التوجيه اللائق من رؤسائهم، وتجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة، التي يعملون فيها وتعزز فيهم العمل كفريق.

والواقع أن أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية مر بثلاث مراحل، هي:

1 .مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات: وقد تركز الاتجاه في الإدارة بالأهداف حول تقويم الأداء.

2 .مرحلة منتصف الستينات: وفيها تركز الاهتمام على محاولة إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

3 .مرحلة السبعينات: أصبح التركيز فيها على الأهداف البعيدة المدى للمنظمة، وأصبح التوجه فيها شمولي النظرة. (HOWELL,1970, 41 – 45) (نقلاً عن البابطين، 2003).

#### مفهوم الإدارة بالأهداف:

يقوم المبدأ الأساسي في مفهوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاركية الإدارية، بمعنى أن تحدد كل مؤسسة، عن طريق مشاركة العاملين فيها، أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي ستسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودور كل عامل في بلوغ أهدافه الخاصة أو أهداف المؤسسة ككل.

#### تعريف الإدارة بالأهداف:

اختلفت نظرة الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة، ومجال أسلوب الإدارة بالأهداف بصفة خاصة حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف. على الرغم من اتفاق الجميع حول المحور الذي يرتكز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث، ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة. فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري ومنهم من يرى أنه

أداة لتقويم الأداء، في حين أن فريقا آخر يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر فلسفة جديدة للإدارة.

ويرى بيتر دراكر-Drucker أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعبر عن فلسفة إدارية متكاملة تقوم على الجانب الإنساني: سلوك الأفراد ودوافعهم وأدائهم، ويمكن أن يطبقها كل مدير بغض النظر عن مستواه الإداري أو الوظيفي في المنظمة. (البابطين، 2003، 30).

### مراحل الإدارة بالأهداف:

يمر أسلوب الإدارة بالأهداف بمراحل متعددة، تتجلى في:

وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة: وذلك كخطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي القريب والبعيد للمؤسسة. ومن الأمور التي يجب مراعاتها في هذه الأهداف (الدقة، والوضوح، والعقلانية، والدافعية، والقابلية للقياس)، بالإضافة إلى مشاركة جميع الإداريين والعاملين في وضعها.

تعرف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المؤسسة، وتقويمها، للوقوف على مدى إمكانية الاستفادة منها.

توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المؤسسة .

وضع برنامج للعمل والتنفيذ .

التقويم .

جمع البيانات عن سير العمل .

تحليل البيانات والنتائج لفهم مواطن القوة والضعف ودواعيها في تحديد أهداف جديدة .

استخدام الحوافز، في ضوء النتائج. (عابدين، 2001، 82).

## مبادئ الإدارة بالأهداف:

يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ التي تشكل العمود الفقري لهذا الأسلوب وهي: (المشاركة في تحديد الأهداف، المشاركة في وضع الخطط، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية، تقويم الإنجاز) وسوف يتم التركيز على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف، ومبدأ تقويم الإنجاز كمبدأين أساسيين للعمل وفق هذا الأسلوب.

### أولاً: مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف:

يقوم هذا المبدأ على عدة مبادئ فرعية منها:

الصياغة الجيدة للأهداف بحيث تعد مقياساً للتقدم ومعياراً لجودة الأداء، الذي يمكن قياسه بواسطة المدير والموظف، وذلك بافتراض أن هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.

وضوح الهدف النهائي، بحيث يترجم إلى أهداف فرعية، لإمكانية تحقيقها ببسر وسهولة.

التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها.

التدرج في تحقيق الأهداف ابتداء من الأهداف الفرعية، ثم انطلاقاً إلى الأهداف الكلية.

اختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف. (العبد، 2014، 21-22).

### ثانياً: تقويم الإنجاز:

تبنى الإدارة بالأهداف على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في إنجاز الأهداف، خلال الفترة الزمنية المحددة للوصول إلى النتائج المتوقعة، ثم التغذية الراجعة ومعالجة السلبيات التي تظهر. (العجمي، 2008، 337).

والواقع أن الإدارة بالأهداف بمختلف مستوياتها وتعدد مبادئها، يجب أن يتم وضعها من خلال المشاورة والمشاركة الفعالة، والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين، لتكون هذه الأهداف واضحة للجميع ومحددة، وأن المقاييس والمعايير هي التي تقيس وتفحص مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه، إضافةً إلى إشراك الفرد في صياغة الأهداف العامة، من خلال إشراكه في المناقشات والمشاورات المتبادلة، مما يساهم في تعزيز مكانة الفرد كأحد عناصر صنع القرار، بحيث يكون هناك احتمالاً قوياً في أن الأهداف الشخصية للعاملين قد تحققت ضمن الأهداف العامة، مما يقلل ظهور الصراع، مما ينعكس ذلك إيجابياً على نشاط العاملين وحماهم وانتماهم للمؤسسة. (كلادة، 2002، 274).

#### صفات المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف:

- ينبغي على المدير الناجح في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف أن يتمتع بصفات عديدة من أهمها:
- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموس.
- تحفيز ومكافئة المتميزين في الأداء، كما يحاسب ويسأل المقصرين.
- القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
- تقويم النتائج وتعديل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- تنسيق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة.
- القدرة على العمل بكفاءة مع الآخرين والارتقاء بهم.
- النجاح الذي يخص المدير يعتمد على كسب الثقة ومحبة المرؤوسين.

- التركيز على العمل وليس على المنصب.
- الاتسام بحسن الاستماع والإنصات إلى طلبات المرؤوسين. (العجمي، 2010،  
342-343).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنّ المدير الناجح هو الذي يطلع على كل ما هو جديد في مجال عمله، ويوظف ذلك في تطوير أدائه وأداء العاملين، فالمدير ينبغي أن يكون على علم بالهدف الذي يريد الوصول إليه والتركيز على النتيجة أكثر من تركيزه على النشاط أو كيفية أداءه ببراعة.

#### فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

يحقق تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعد تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنظمة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من الإسهام في الوصول إلى الأهداف.

يؤدي استخدامه إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشكلات والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سروراً.

يلزم استخدام هذا الأسلوب الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة.

تحسين أداء الإدارة: إنّ من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المديرين هي مساعدتهم على تحسين الطرائق التي يديرون بها أعمالهم والإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس إسهام

كل مدير، وإن التزم المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية على المدى البعيد.

تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف، يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، وبشارك في القرارات، التي تؤثر فيه وفي عمله، ويعلم دوره في التنظيم، وتحسن الاتصالات، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها إشباع رغباته، يكون راعياً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

تعد الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.

تحسن الإدارة بالأهداف عملية التغذية الراجعة.

تساعد الإدارة بالأهداف على تنفيذ المشاريع العامة، وخطط التنمية، مما يجعلها أسلوباً ناجحاً للإدارة في البلدان النامية خاصة. (علي، 2005، 49).

### عيوب أسلوب الإدارة بالأهداف:

بالرغم من المزايا والفوائد التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقه كشف عن بعض الجوانب السلبية:

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير في حين أن بعض التنظيمات الإدارية - الخاصة أو العامة - تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

صعوبة صياغة أهداف لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وذلك بسبب تعود المديرين على التفكير في الأنشطة التي يقومون بها بدلاً من النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة.

شعور الكثير من المديرين بأن سمة المشاركة في وضع الأهداف قد تدفع المرؤوسين إلى تحديد أهداف سهلة وقريبة، فإذا كان نظام المكافآت مرتبطاً مثلاً بمدى تجاوز هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى ميلهم لتحديد أهداف متواضعة. (الحري، 2012، 197-198).

ضعف نظام الحوافز في المنظمة وعدم تشجيعها لعاملها على المساهمة الجدية في حل مشكلات العمل يؤثر سلباً على مجريات تطبيق هذا الأسلوب.

ضعف الضمير المهني لدى بعض العاملين يؤدي إلى عدم الاعتماد عليهم في تحمل المسؤولية. (العجمي، 2010، 341).

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وقتاً طويلاً من الأفراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه.

#### منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، فهو يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، كما أنه يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات والظروف الموجودة بين الوقائع، ولملاءمته لأهداف الدراسة.

## مجتمع البحث وعينته:

يتألف المجتمع الأصلي من جميع معلمات رياض الأطفال في مدينة حمص وحماه للعام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهن (611) معلمة حسب الإحصائية الصادرة عن مديرية الإحصاء في مديرية تربية حماه وحمص، حيث كان عدد المعلمات في مدينة حمص (426) معلمة، و(185) معلمة في مدينة حماه، وتكونت عينة البحث من (100) معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية.

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المدينة	حمص	50	50%
	حماه	50	50%
المؤهل العلمي	بكلوريا	24	24%
	إجازة	23	23%
	دبلوم	5	5%
	ماجستير	2	2%
	المجموع	54	54%
المؤهل العلمي	بكلوريا	22	22%
	إجازة	20	20%
	دبلوم	3	3%
	ماجستير	1	1%
	المجموع	46	46%

### أدوات البحث:

كما قامت الباحثة بتطوير استبانة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمات، وقد تألفت في صورتها الأولية من (32) عبارة موزعاً على مجالين كما يلي:

- المشاركة في تحديد الأهداف.

- تقويم الإنجاز.

### صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في كل من جامعة البعث وجامعة دمشق وجامعة حماه والبالغ عددهم (14) محكماً ملحق رقم (2)، وقد طلب منهم إبداء الرأي في عباراته من حيث صياغتها ومدى مناسبتها للمعيار الذي وضعت لقياسه، إما بالموافقة أو التعديل أو الحذف أو الإضافة، واستناداً لتلك الملاحظات فقد تم إجراء التعديلات المناسبة.

## جدول رقم (2) تعديلات المحكمين

العبارات المعدلة		
العبارات المحذوفة	العبارة بعد التعديل	العبارة قبل التعديل
تستشير المديرية المعلمات في تحديد الأهداف التربوية للروضة بشكل واضح.	تحرص على منح المعلمات الحرية لإبداء آرائهن واقتراحاتهن عند تحديد الأهداف المتعلقة بالروضة	ييدي كافة العاملين في الروضة أرائهم ومقترحاتهم بشأن الأهداف أو عند تحديد الأهداف المتعلقة بالروضة.
تشجع مديرة الروضة المعلمات على إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	تتعاون مع المعلمات في الكشف عن الصعوبات الممكنة مواجهتها عند تحديد الأهداف.	تتعاون المديرية مع المعلمات في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها.
تضع مديرة الروضة أهداف الروضة بمشاركة جميع العاملين بالروضة	تتعاون مع المعلمات عند وضع الأهداف الخاصة للمعلمات عند وضع الأهداف.	تتعاون مديرة الروضة القدرات الخاصة للموظفين عند وضع الأهداف.
تفصح المديرية المجال للمعلمات للتقييم الذاتي لمعرفة أخطأهن وتصويبها.	تتعاون مع المعلمات عند وضع الأهداف الخاصة للسياسة العامة للروضة	تتوافق الأهداف الموضوعية مع السياسة العامة للروضة.
تقيس مديرة الروضة مستوى أداء المعلمات للواجبات المختلفة التي أوكلت إليهن.	تتعاون مع المعلمات عند وضع الأهداف الخاصة بالإمكانيات المادية للروضة	تتوافق الأهداف مع الإمكانيات المادية للروضة.
تتابع المديرية انتظام المعلمات في الدوام.	تعدل الأهداف بناءً على التغييرات التي تحصل في الروضة وما حولها.	تعدل الأهداف بناءً على التغييرات التي تحصل في الروضة وما حولها.
تقيس مديرة الروضة مستوى أداء المعلمات للواجبات المختلفة التي أوكلت إليهن.	تتعاون مع المعلمات في طرق التقييم المستخدمة.	تشارك المديرية المعلمات في طرق التقييم المناسبة.

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

صدق الاتساق الداخلي: يعرف بأنه التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس سمة معينة في الفرد، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، وبين كل بند والبعد الذي ينتمي إليه كما هو مبين في الجدول (2) والجدول (3):

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل بند والبعد الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
0,76**	14	0,71**	1
0,66**	15	0,52**	2
0,59**	16	0,90**	3
0,50**	17	0,71**	4
0,66**	18	0,78**	5
0,44*	19	0,70**	6
0,76**	20	0,52**	7
0,75**	21	0,90**	8
0,66**	22	0,90**	9
0,66**	23	0,85**	10
0,67**	24	0,78**	11
0,66**	25	0,70**	12
		0,76**	13

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المعامل الارتباط	البعد
0,96**	المشاركة في تحديد الأهداف
0,95**	تقويم الإنجاز

ثبات الأداة: تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من معلمات رياض الأطفال بلغ عددها (30) معلمة، ثم تم حساب ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (5) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	مجالات الإدارة بالأهداف
0.77	الأول المشاركة في تحديد الأهداف
0,75	الثاني تقويم الإنجاز
0,76	الثبات الكلي

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الكلي هو (0,76) وهي درجة ثبات عالية مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق.

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (6) ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

التجزئة النصفية	مجالات الإدارة بالأهداف	
0,97	المشاركة في تحديد الأهداف	الأول
0,93	تقويم الإنجاز	الثاني
0,95	الثبات الكلي	

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الكلي هو (0,95) وهي درجة ثبات عالية مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق العملي.

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة تكونت في صورتها النهائية من (25) بند موزع على مجالين (المشاركة في تحديد الأهداف، تقويم الإنجاز) وتمت الإجابة على بنود الاستبانة بوضع إشارة أمام كل بند قي الحقل الذي يعبر عن رأيه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي:

جدول رقم (7) المعيار المستخدم في تفسير نتائج الاستبانة

منخفضة	منخفضة جداً	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الإيجابية
1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2	المستوى

وذلك من خلال الاعتماد على استجابات الاستبانة أعلى قيمة - أدنى قيمة ÷ أعلى قيمة

عرض النتائج وتفسيرها:

1- عرض نتائج أسئلة البحث:

ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمات؟

لعرض الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة (المعلمات) على أبعاد الاستبانة، والجدول الآتي يظهر نتائج هذا السؤال.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

العينة على أبعاد الاستبانة

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
منخفض جداً	0,47	2,60	المشاركة في تحديد الأهداف
منخفض جداً	0,37	2,54	تقويم الإنجاز
منخفض جداً	0,42	2,57	الإدارة بالأهداف ككل

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف في رياض الأطفال بلغ (2,57) وانحراف معياري (0,37) وتقع ضمن المستوى المنخفض جداً، وإن البعد الأول جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,60) وانحراف معياري (0,47) ويقع ضمن المستوى المنخفض جداً، وإن البعد الأول جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,54) وانحراف معياري (0,37) ويقع ضمن المستوى المنخفض جداً، ويعود السبب في ذلك إلى عدم توفر المعرفة الكافية لدى مديرات رياض الأطفال

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

بأساليب الإدارة الحديثة وخصوصاً الإدارة بالأهداف، إضافةً إلى تمسك الإدارة بالنمط التقليدي والخوف من التجديد في النمط الإداري، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الرحيلي (2009) التي أكدت على أن واقع تطبيق الإدارة بالأهداف جاء بدرجة مرتفعة. كما اختلف مع دراسة الجفيرات (2020) التي جاءت فيها درجة ممارسة الإدارة بالأهداف مرتفعة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمبدأ المشاركة في تحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمات؟

لعرض الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل بند من البنود التي تشير لدرجة ممارسة مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف لدى مديرات رياض الأطفال.

جدول رقم (9) درجة ممارسة مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف لدى مديرات رياض

الأطفال من وجهة نظر المعلمات

البيان	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع جداً	مرتفع	متوسطة	منخفض	منخفض جداً	التكرار والنسب المئوية	العبارة
متوسطة	0.95	3.28	3	47	32	11	7	ك	1-تحدد مهام معلمات الروضة بدقة ووضوح.
			%3	%47	%32	%11	%7	ن	
منخفضة جداً	0.99	2.31	0	14	27	35	24	ك	2-تشارك المعلمات بوضع الأهداف.
			%0	%14	%27	%35	%24	ن	
متوسطة	1.00	2.64	2	19	33	33	13	ك	3-تسعى مديرة الروضة لوضع أهداف تنمي روح الفريق بين المعلمات.
			%2	%19	%33	%33	%13	ن	

متوسطة	0.74	2.88	0	21	47	31	1	ك	4-تضع أهداف موضوعية قابلة للقياس.
			%0	%21	%47	%31	%1	ن	
متوسطة	0.80	2.94	1	25	41	32	1	ك	5-ترتب الأهداف حسب الأولوية في الروضة.
			%1	%25	%41	%32	%1	ن	
منخفضة جداً	0.98	2.60	1	23	21	45	10	ك	6-تحرص على منح المعلمات الحرية لإبداء آرائهن واقتراحاتهن عند تحديد الأهداف المتعلقة بالروضة.
			%1	%23	%21	%45	%10	ن	
منخفضة جداً	0.96	2.53	0	22	21	45	12	ك	7-تجري الاجتماعات واللقاءات التشاورية لبحث الأهداف.
			%0	%22	%21	%45	%12	ن	
منخفضة جداً	0.97	2.46	0	15	36	29	20	ك	8-تتعاون مع المعلمات في الكشف عن الصعوبات الممكن مواجهتها عند تحديد الأهداف.
			0%	%15	%36	%29	%20	ن	
منخفضة جداً	0.95	2.53	0	18	32	35	15	ك	9-تزاعي القدرات الخاصة للمعلمات عند وضع الأهداف.
			%0	%18	%32	%35	%15	ن	
منخفضة جداً	1.04	2.55	0	22	31	27	20	ك	10-تزاعي السياسة العامة للروضة عند وضع الأهداف.
			%0	%22	%31	%27	%20	ن	
منخفضة جداً	0.88	2.55	0	18	27	47	8	ك	11-تزاعي الإمكانيات المادية للروضة عند وضع الأهداف.
			%0	%18	%27	47%	%8	ن	
منخفضة جداً	1,00	1,96	0	9	21	27	43	ك	12--تُعدل الأهداف بناءً على التغيرات التي تحصل في الروضة وما حولها.
			%0	%9	%21	%27	%43	ن	
منخفضة جداً	0,47	2,60	البعد الأول: المشاركة في تحديد الأهداف جاء بدرجة (منخفضة جداً)						

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

ومن العرض السابق يتضح أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالنسبة للبعد الأول (المشاركة في تحديد الأهداف) أتت بدرجة منخفضة جداً حيث حازت جميع البنود على درجة منخفضة جداً ما عدا المؤشرات نوات الأرقام (1، 3، 4، 5) فقد جاءت درجة ممارستها متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بقلة وعي وعدم إدراك مديرات رياض الأطفال بأهمية المشاركة في تحديد الأهداف ودوره في تحقيق نتائجاً إيجابية في مستوى الأداء داخل الروضة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة سحاري (2018) حيث حاز هذا المجال على درجة منخفضة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمبدأ تقييم الإنجاز من وجهة نظر المعلمات؟

لعرض الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل بند من البنود التي تشير لدرجة ممارسة مديرات الرياض لمبدأ تقوم الإنجاز من وجهة نظر المعلمات.

جدول رقم (10) درجة ممارسة مبدأ تقييم الإنجاز لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع جداً	مرتفع	متوسطة	منخفض	منخفض جداً	النسبة التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
متوسطة	1,19	2,84	2	39	19	21	19	ك	13-تقوم المديرية بالمتابعة المستمرة لضمان تحسين أداء المعلمات بما يتناسب مع أهداف الروضة.	
			%2	%39	%19	%21	%19	ن		
منخفضة جداً	1,13	2,49	2	21	25	28	24	ك	14-تتعاون المديرية مع المعلمات في وضع معايير تقييم الأداء.	
			%2	%21	%25	%28	%24	ن		
منخفضة جداً	1,01	2,59	2	19	29	36	14	ك	15- تكافئ المديرية المعلمات اللواتي يؤدين المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.	
			%2	%19	%29	%36	%14	ن		

منخفضة جداً	0.89	2.49	0	15	31	42	12	ك	16-تشجع المديرية المعلمات على القيام بالتقويم الذاتي..
			%0	%15	%31	%42	%12	ن	
متوسطة	0.99	2.74	0	27	32	29	12	ك	17-تتعاون المديرية مع المعلمات لتصويب الأخطاء عند حدوثها.
			%0	%27	%32	%29	%12	ن	
منخفضة جداً	0,96	2.49	0	14	41	25	20	ك	18-تقوم المديرية بمراجعة تنفيذ الخطط مع المعلمات أولاً بأول.
			%0	%14	%41	%25	%20	ن	
منخفضة جداً	1,02	2.18	0	11	30	25	34	ك	19-تنوع المديرية في طرائق التقويم المستخدمة.
			%0	%11	%30	%25	%34	ن	
متوسطة	0,87	2.66	0	16	45	28	11	ك	20-تتناقش المديرية مع المعلمات نواحي التطوير المحتملة في الروضة.
			%0	%16	%45	%28	%11	ن	
منخفضة جداً	1,08	2.42	0	23	19	35	23	ك	21-تستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء.
			%0	%23	%19	%35	%23	ن	
متوسطة	0,87	2.63	5	12	42	25	16	ك	22-تستخدم المديرية بطاقة تقويم لمعرفة مدى تقدم المعلمات في عملهن.
			%5	%12	%42	%25	%16	ن	
منخفضة جداً	0,99	2.56	0	20	33	30	17	ك	23-تركز مديرية الروضة اهتمامها على جوانب الضعف في أداء المعلمات.
			%0	%20	%33	%30	%17	ن	
متوسطة	1,04	2,65	5	12	42	25	16	ك	24-تتأكد المديرية من تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها بعد كل فصل دراسي.
			%5	%12	%42	%25	%16	ن	
منخفضة جداً	.0,92	2,27	1	7	32	38	22	ك	25-تتابع المديرية تقدم الأطفال بشكل يومي.
			%1	%7	%32	%38	%22	ن	
منخفضة جداً	0,37	2,54	البعد الثاني: تقويم الإنجاز أتي بدرجة(منخفضة جداً)						

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

ومن الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة بعض مبادئ الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال بالنسبة للبعد الثاني (تقويم الإنجاز) أتى بدرجة منخفضة جداً حيث حازت جميع البنود على درجة منخفضة جداً ما عدا المؤشرات ذوات الأرقام (13، 17، 20، 22) فقد جاءت درجة ممارستها متوسطة، وقد يعود ذلك إلى خوف وقلق مديرات رياض الأطفال من عدم تحقيق الأهداف التي يتم بناءً عليها تقويم الإنجاز، وبالتالي تزعزع مكانتها أمام العاملين، وهذا يختلف مع دراسة عيسى (2014) التي جاء فيها درجة ممارسة هذا البعد بدرجة مرتفعة. كما اختلفت مع دراسة الهندي (2017) التي جاء تطبيق هذا البعد بدرجة متوسطة.

## 2- عرض نتائج فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريا- إجازة- دبلوم - ماجستير وما فوق).

لغرض التأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الفرضية:

### جدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير

#### المؤهل العلمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F للتحليل التباين	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
المشاركة في تحديد الأهداف	2,60	0,47	40,55	.000	دال
تقويم الإنجاز	2,54	0,37	6,31	.001	دال

ومن خلال تلك البيانات نجد أن مستوى الدلالة (0,00) أصغر من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول رقم (12) يوضح الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الدلالة الإحصائية	(Sig) القيمة الاحتمالية	الفروق في المتوسطات	المشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم الإنجاز	
دال لصالح الإجازة والدبلوم	0,00	0.746*	إجازة	بكلوريا، إجازة، دبلوم، ماجستير
دال لصالح الإجازة والدبلوم	0,00	0.466*	دبلوم	

وفق المعطيات المدونة في الجدول الآتي فإن الفروق بين المتوسطات جاءت بين أفراد العينة لصالح الإجازة والدبلوم للبعدين ( المشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم الإنجاز) إذ بلغت قيمة الاحتمال (0,00) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، ولعل من أسباب ذلك ربما لأنه كلما كان المؤهل العلمي للمعلمة أعلى زادت قدرتها على العمل بروح الفريق وبالتالي رفع كفاءة العملية الإدارية ومستوى الأداء في الروضة، إضافة إلى كونهم الشريحة الأكثر عملاً ضمن رياض الأطفال، كما أن أغلب موضوعات الإجازة والدبلوم تهتم كثيراً بمجال الإدارة، وهذا يختلف مع ما جاء في دراسة الجفيرات (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المدينة (حماه- حمص).

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

لغرض التأكد من صحة الفرضية تم استخدام إجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين والجدول  
الآتي يبين نتائج هذه الفرضية:

جدول رقم (13) اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمتغير المدينة

القرار	مستوى الدلالة	الحرية (df) درجة	مؤشر الاختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المدينة	الأبعاد
دال لصالح حمص	0,00	98	-6,75	0,38	2,33	50	حماه	المشاركة في تحديد الأهداف
				.,4	2,87	50	حمص	
دال لصالح حمص	0,00	98	-7,03	0,2	2,32	50	حماه	تقويم الإنجاز
				0,38	2,76	50	حمص	

ومن العرض السابق يتضح أن الفروق التي ظهرت بين درجات أفراد العينة هي فروق دالة وعند الأبعاد (المشاركة في تحديد الأهداف، تقويم الإنجاز) حيث جاءت قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة (0,05) وكانت النتائج في البعدين لصالح مدينة حمص، وقد يعزى ذلك إلى العوامل الجغرافية، ويمكن تفسير ذلك بسبب افتتاح كلية التربية في مدينة حمص قبل حماه، وكذلك إدراج اختصاص رياض الأطفال في نظام التعليم المفتوح فيها لما أدى إلى زيادة عدد خريجين رياض الأطفال وبالتالي زيادة افتتاح رياض الأطفال.

## مقترحات البحث:

- 1- السعي إلى رفع وتطوير مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب لإدارة بالأهداف.
- 2- أن تعمل مديرية تربية حماه على إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لمديرات رياض الأطفال؛ لمتابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة وأساليبها، وتعريفهم بأهمية الإدارة بالأهداف وفوائدها التي تعمل على تنمية روح العمل كالفريق مما يرفع من سوية العمل داخل المؤسسة التربوية (رياض الأطفال).
- 3- استثمار طاقات المعلمات ذوات المؤهلات العلمية في تحديد الأهداف، في وضع معايير للأداء بهدف رفع درجة ممارسة الإدارة بالأهداف، وبالتالي تحسين وتطوير الأداء الإداري لمديرات رياض الأطفال.
- 4- إجراء أبحاث مشابهة لهذا البحث حول الإدارة بالأهداف لمديرات رياض الأطفال باستخدام متغيرات أخرى.
- 5- التوجه نحو أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

مراجع البحث:

المراجع العربية:

ارحيمو، عائشة. (2015). متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إلب. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة دمشق.

الأكلبي، عبد الرحمن. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظو بيشة للإدارة بالأهداف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 10(3). 55-102.

البابطين، عبد الرحمن. (2003). برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجفيرات، بثينة. (2020). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الحريري، رافدة. (2002). نشأة رياض الأطفال، مكتبة الصيكان.

الحريري، محمد. (2012). الإدارة الحديثة " الأسس العلمية والتطبيقية". دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

الخضر، مرغاد، حدة، رايس. (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الرحيلي، سمية. (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

رضا، هاشم. (2014). الإدارة بالأهداف. دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

سحاري، عامر. (2018). درجة ممارسة قادة محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 34(9). 335-369.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق، عمان، الأردن.

العبد، رامي. (2014). درجة تطبيق مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس.

عبودي، زيد. (2007). الإدارة بالأهداف. ط1. كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

العجمي، محمد. (2008). القيادة الإدارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

العجمي، محمد، (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

علي، عيسى. (2005). الإدارة التربوية ونظرياتها. ط1. منشورات جامعة دمشق.

علي، عيسى. (2016). إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة. منشورات جامعة دمشق.

عيسى، صفاء. (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسلامية بغزة.

الفايز، عبد الله. (1993). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط2. دار مسعود للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

كلادة، ظاهر. (2002). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مراد، قمر. (1998). التخطيط التربوي في الجمهورية العربية السورية. جامعة دمشق.

مرسي، محمد (1979)، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. ط2. عالم الكتب، القاهرة، مصر.

النوح، عبد العزيز. (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. (37). 12- 83.

الهندب، عدنان. واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

1- Howell, O, (1970): “*Managing by Objectives – A Three Stages System*” Business Horizons (February).

2- Wencwslaus, O.(2010). Relevance and benefits of management by objectives to school of management in Anambara State teachers views, *International Journal of .Educatinoal Administration and Policy Studies*.2(7).p 99- 104.

**الملاحق:**

**ملحق رقم (1)**

**استبانة الدراسة الاستطلاعية**

**استبانة مبادئ الإدارة بالأهداف**

**عزيزتي معلمة الروضة:**

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للكشف عن مدى توفر مبادئ الإدارة بالأهداف لدى مديرة الروضة يرجى الإجابة عن بنود الاستبانة بحسب توفرها.

إجراءات الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بإعداد استبانة للوقوف على درجة توفر مبادئ الإدارة بالأهداف لدى مديرة مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص، حيث قامت بتوزيعها على 15 معلمة في رياض الأطفال مختلفة في مدينة حمص ومن ثم تفرغ البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة:

م	العبارات	نعم	أحياناً	لا
-1	تعمل المديرية مع المعلمات على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.			
-2	تحدد المديرية أهداف الروضة تحديداً واضحاً بالتعاون مع المعلمات.			
-3	تحرص المديرية على أن تكون الأهداف مرنة واضحة لدى الجميع .			

			تحدد المديرية مع المعلمات الأهداف المتوقع إنجازها على مدار الفصل الدراسي.	-4
			تقوم المديرية بتوضيح فلسفة رياض الأطفال للمعلمات.	-5
			تضع المديرية نظاماً مستمراً للتقويم.	-6
			تختار المديرية مع المعلمات الوسائل المناسبة لتنفيذ الأهداف.	-7
			تعمل المديرية على تطوير السلوك والعلاقات مع المعلمات.	-8
			تستعين المديرية بخدمات موجه رياض الأطفال كلما تهيأت الظروف لذلك.	-9
			تطلع المديرية المعلمات على كل جديد في الإدارة بالأهداف.	-10
			تناقش المديرية خطة العمل مع الموجه للتوصل إلى الصلاحيات التي تحدد الواجبات.	-11
			تقوم المديرية بالتواصل مع أولياء الأمور.	-12
			تراعي المديرية قدرات وإمكانات المعلمات في تحقيق الأهداف.	-13

ولتقدير درجة الإجابة تم اعتماد المعيار الآتي: من (13- أقل من 21,4) مستوى منخفض، من (21,4- أقل 34,4) مستوى متوسط، من (34,4- 39) مستوى مرتفع.

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدينتي حماه وحمص  
من وجهة نظر المعلمات

ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين

اسم المحكم	المرتبة العلمية	الاختصاص	مكان العمل
أ. د. محمد موسى	أستاذ	تاريخ الفلسفة	البعث
أ. د. منال مرسي	أستاذ	تعليم ابتدائي ورياض أطفال	البعث
أ. د. وليد حمادة	أستاذ	علم النفس التربوي	البعث
أ. د. رانيا صاصيلا	أستاذ	أصول التدريس	دمشق
أ. د. ابتسام ناصيف	أستاذ	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	دمشق
د. مريم عويجان	مدرّس	إعداد المعلم وتدريبه	البعث
د. ولاء صافي	مدرّس	إدارة مدرسيّة	البعث
د. خولة علي	مدرّس	التوجيه التربوي في التعليم الأساسي	البعث
د. هديل الرفاعي	مدرّس	إعداد الطفل للقراءة والكتابة	البعث
د. حنان موسى	مدرّس	إدارة موارد تربوية	البعث
د. لينا حسن	مدرّس	الإدارة التربوية	حماه
د. دارين سوداح	مدرّس	المناهج وطرائق التدريس	حماه
د. أحمد خطاب	مدرّس	تقويم وتطوير المناهج	حماه
د. أسماء الحسن	مدرّس	التقويم والقياس التربوي	حماه