

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة  
فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري  
بالجامعة

إعداد الطالبة  
سمية بنت سليمان الرحيلي

إشراف الدكتور  
د/ زهير بن أحمد الكاظمي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

٢٠٠٩/١٤٣٠

## ملخص الدراسة

### عنوان الدراسة:

الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (٣٢٥) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام الدراسي ١٤٢٩-١٤٣٠هـ.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة تكونت من جزأين الأول ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس إتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي.

### نتائج الدراسة:

بعد تحليل بيانات الإستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- جاءت إستجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ٢- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٣- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

## التوصيات:

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- ١- تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعّال.
- ٢- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- ٣- تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

## Research Abstract

### Research Title:

Management by Objectives at Umm Al\_Qura University in Mecca ,effectiveness in the application and obstacles from charge d'affairs point of view at administrative work in the university.

### Research Objective:

This research aimed at the recognition of the fact to apply Management by Objective technique in Umm Al\_Qura University , the activity of its use on work , defining of apparent obstacle that decrease its applying and how we can overcome them. This the administrative charge d'affairs point of view who are 325 administrators from all Umm Al\_Qura University branches either who are administrators or teaching staff members who are charged with administrative work in the study year 1429-1430 corresponding to 2008/2009.

### Research Method:

The analytic descriptive method has been used , data questionnaire has been designed from two parts ,the first part is gathering the initial data for study sample and the second part is gathering study axis that measure sample's directions individuals according to fivefold Likert measure.

### Research results :

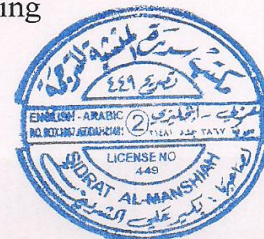
The following results get as a result of analyzing data questionnaire:

1-The sample study concerning the effectiveness of applying management by objective technique highly responded

2-The study sample concerning applying management by objective technique highly responded.

3-The sample study concerning obstacles that decrees from the usage of management by objective technique highly responded.

3-There are statistics differences amongst sample study reactions according to (Education , years of experience , degree, and training courses)



## **Recommendations:**

According to the result of the research, it recommended many recommendations including :

- 1-Enhancing the usage of management by objective technique as it is effective management technique.
  - 2-Spreading management by objective principles culture.
  - 3-Training administrators in various administration departments on skills that need to apply management by objectives technique.
- 



## الإهداء

إلى أحق الناس بحسن صحابتي ... إلى من حملتني كرهاً ووضعنتي  
كرهاً...

إلى من تهناً حياتي بقربها ... وبيتهاج قلبي بعذوبة صوتها ... منهل العطاء  
وينبوع الحنان ... إلى الحضن الدافي ... أمي  
إلى أطيب قلب ... وأرجح عقل ... وأعز مخلوق ... مثلي الأعلى وفخري  
الأكبر إلى من يعلو به إسمي ... وتزهو به نفسي ... إلى من أعطاني ولم  
يزل يعطيني بلا حدود إلى الغالي ... أبي  
إلى زوجي العزيز الذي وقف بجانبني وساندني بفكره ووجدانه وتحمل مني  
الكثير..

إلى زهرتي وأميرتي وحبية قلبي ... ابنتي ديمة  
إلى أخويّ الغاليين ... وإلى أخواتي الحبيبات  
إلى كل من علمني حرفاً إبتغاء مرضاة الله ..  
إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وأدعوا الله العلي القدير  
أن يحظى بالقبول وأن ينفع به من قرأه وأن يجعله في ميزان حسناتي يوم  
القيامة إنه سميع مجيب.

## الباحثة

سمية بنت سليمان الرحيلي



## شكر وتقدير

الحمد لله نعمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد.. فلا يسعني وبعد إتمام هذه الرسالة إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وساعد على إتمامها وفي مقدمة هؤلاء

سعادة الدكتور زهير بن أحمد الكاظمي

المشرف على هذه الرسالة والذي أفاض علي بتوجيهاته السديدة ورؤيته الدقيقة وأعطاني من وقته وعلمه الكثير دون تردد أو ملل مما كان له بالغ الأثر بعد عونه تعالى في إنجازها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة

سعادة الدكتور سلطان بن سعيد بخاري

وسعادة الدكتور مسعود بن خضر القرشي

الذين أبدوا إستعداداً لمناقشة هذه الرسالة رغم مشاغلها العملية، وسوف يكون لأرائهما بإذن الله إسهاماً بارزاً في إثرائها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من سعادة الدكتور / أسعد بن حسن مكاوي وسعادة الدكتور / محمد بن محمد رسمي لتفضلهما بمناقشة خطة الدراسة وتوجيهاتهما في تقويم هذا العمل.

وهناك الكثير ممن يستحق الشكر والعرفان في مختلف الإدارات والعمادات وكليات وأقسام جامعة أم القرى ممن شارك في تحكيم أداة الدراسة أو تجاوب في الإجابة عليها أو شارك في جمعها وإعادتها للباحثة.

وأخيراً .. أوجه شكري إلى كل من شجعتني وأراد لي الخير، وإلى كل قلب أراد لي النجاح، وإلى كل من دعا لي بظهر الغيب.

الباحثة

سمية بنت سليمان الرحيلي

## فهرس المحتويات

| الصفحة                              | الموضوع                                     |
|-------------------------------------|---|
| أ                                   | ملخص الدراسة باللغة العربية.                |
| ج                                   | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.             |
| هـ                                  | إهداء.                                      |
| و                                   | شكر وتقدير.                                 |
| هـ-ح                                | فهرس المحتويات.                             |
| ط-م                                 | فهرس الجداول.                               |
| ن                                   | فهرس الملاحق.                               |
| <b>الفصل الأول</b>                  |   |
| ١                                   | المقدمة.                                    |
| ٤                                   | مشكلة الدراسة.                              |
| ٦                                   | أسئلة الدراسة.                              |
| ٦                                   | أهداف الدراسة.                              |
| ٧                                   | أهمية الدراسة.                              |
| ٨                                   | حدود الدراسة.                               |
| ٨                                   | مصطلحات الدراسة.                            |
| <b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b> |   |
| <b>أولاً: الإطار النظري</b>         |   |
| ١١                                  | <b>المبحث الأول: الإدارة بالأهداف</b>       |
| ١١                                  | - نشأة الإدارة بالأهداف.                    |
| ١٤                                  | - الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف. |
| ١٥                                  | - مفهوم الإدارة بالأهداف.                   |
| ١٦                                  | - مراحل تطور الإدارة بالأهداف.              |
| ١٧                                  | - مبادئ الإدارة بالأهداف.                   |



تابع فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ١٩     | - عناصر الإدارة بالأهداف.   |
| ١٩     | - خصائص المدير في ظل الإدارة بالأهداف.                                    |
| ٢٠     | - خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.   |
| ٢٤     | - تحديد الأهداف.  |
| ٢٦     | - أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف.                            |
| ٢٦     | - لماذا نحدد الأهداف.   |
| ٢٨     | - متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف.   |
| ٢٩     | - مبررات تطبيق الإدارة بالأهداف في الدول النامية.                         |
| ٢٩     | - مميزات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.                                    |
| ٣١     | - معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف.  |
| ٣٤     | - تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة بالأهداف.                              |
| ٣٧     | <b>المبحث الثاني: الجامعة</b>   |
| ٣٨     | - سمات الجامعة.   |
| ٤٠     | - مفهوم الإدارة الجامعية.   |
| ٤١     | - وظائف الإدارة الجامعية.   |
| ٤٢     | - التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية.                                   |
| ٤٤     | - تطوير الإدارة الجامعية.   |
| ٤٦     | - التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.                             |
| ٤٧     | - جامعة أم القرى.   |
| ٤٩     | - أهداف جامعة أم القرى.   |
| ٥١     | <b>المبحث الثالث: تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية</b> |
| ٥٢     | - تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في إدارة التعليم العالي.                   |
| ٥٣     | - مزايا تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في التعليم العالي.                   |

## تابع فهرس المحتويات

| الصفحة  | الموضوع  |
|---|--|
| ٥٤  | - معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العالي. |
| ٥٦  | ثانياً: الدراسات السابقة.                          |
| ٥٦  | - الدراسات العربية                                 |
| ٦١  | - الدراسات الأجنبية                                |
| ٧٣  | التعليق على الدراسات السابقة                       |
| <b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>                  |  |
| ٧٦  | منهج الدراسة                                       |
| ٧٦  | متغيرات الدراسة                                    |
| ٧٧  | مجتمع الدراسة                                      |
| ٧٨  | عينة الدراسة                                       |
| ٨٠  | خطوات إجراء الدراسة                                |
| ٨١  | معامل ثبات أداة الدراسة                            |
| ٨٢  | صدق أداة الدراسة                                   |
| ٨٣  | الصورة النهائية لأداة الدراسة                      |
| ٨٤  | تطبيق أداة الدراسة                                 |
| ٨٥  | المعالجات الإحصائية                                |
| <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها</b> |  |
| ٨٦  | نتائج السؤال الأول                                 |
| ٨٨  | نتائج السؤال الثاني                                |
| ٩٢  | نتائج السؤال الثالث                                |
| ٩٤  | نتائج السؤال الرابع                                |
| ١٠٤   | نتائج السؤال الخامس                                |
| ١١٢   | نتائج السؤال السادس                                |

## تابع فهرس المحتويات

| الصفحة  | الموضوع                     |
|---|-----------------------------|
| الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات |                             |
| ١٢٢   | ملخص نتائج الدراسة          |
| ١٣٠   | التوصيات والمقترحات         |
| ١٣٢   | البحوث والدراسات المستقبلية |
| المراجع   |                             |
| ١٣٣   | أولاً: المراجع العربية      |
| ١٣٨   | ثانياً: المراجع الأجنبية    |
| ١٤١   | ثالثاً: مراجع الإنترنت      |
| ١٤٢   | الملاحق                     |

## فهرس الجداول

| م  | إسم الجدول   | الصفحة |
|----|--|--------|
| ١  | توزيع مجتمع الدراسة  | ٧٧     |
| ٢  | توزيع عينة الدراسة   | ٧٨     |
| ٣  | توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي  | ٧٩     |
| ٤  | توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري  | ٧٩     |
| ٥  | توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية  | ٧٩     |
| ٦  | معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها  | ٨١     |
| ٧  | الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها   | ٨٢     |
| ٨  | الصورة النهائية لأداة الدراسة ومحاورها   | ٨٣     |
| ٩  | درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة  | ٨٤     |
| ١٠ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القائّمات بالعمل الإداري بالجامعة                                       | ٨٦     |
| ١١ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القائّمات بالعمل الإداري بالجامعة   | ٨٩     |
| ١٢ | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القائّمات بالعمل الإداري بالجامعة                                       | ٩٢     |
| ١٣ | ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات | ٩٥     |
| ١٤ | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات                                     | ٩٦     |

## تابع فهرس الجداول

| م  | إسم الجدول  | الصفحة |
|----|---|--------|
| ١٥ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمت بعمل إداري | ٩٧     |
| ١٦ | نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمت بعمل إداري                                       | ٩٨     |
| ١٧ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                               | ٩٩     |
| ١٨ | نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي   | ٩٩     |
| ١٩ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة                            | ١٠٠    |
| ٢٠ | نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة  | ١٠١    |
| ٢١ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية                           | ١٠٢    |
| ٢٢ | نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية   | ١٠٣    |

## تابع فهرس الجداول

| م  | إسم الجدول   | الصفحة |
|----|--|--------|
| ٢٣ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات | ١٠٤    |
| ٢٤ | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات                                       | ١٠٥    |
| ٢٥ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمات بعمل إداري  | ١٠٦    |
| ٢٦ | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمات بعمل إداري                     | ١٠٧    |
| ٢٧ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي              | ١٠٨    |
| ٢٨ | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  | ١٠٨    |
| ٢٩ | مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة           | ١٠٩    |
| ٣٠ | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .   | ١١٠    |

## تابع فهرس الجداول

| الصفحة | إسم الجدول   | م  |
|--------|--|----|
| ١١١    | مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية            | ٣١ |
| ١١٢    | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية  | ٣٢ |
| ١١٣    | مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات | ٣٣ |
| ١١٤    | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للإداريات                                       | ٣٤ |
| ١١٥    | مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمات بعمل إداري  | ٣٥ |
| ١١٦    | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية للأعضاء القائمات بعمل إداري                     | ٣٦ |
| ١١٧    | ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                | ٣٧ |
| ١١٧    | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  | ٣٨ |



## تابع فهرس الجداول

| الصفحة | إسم الجدول  | م  |
|--------|---|----|
| ١١٨    | مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة  | ٣٩ |
| ١١٩    | نتائج المقارنات البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة  | ٤٠ |
| ١٢٠    | مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية | ٤١ |
| ١٢١    | نتائج البعدية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة تعزى لمتغير الدورات التدريبية    | ٤٢ |

## فهرس الملاحق

| م  | موضوع الملحق  |
|----|---|
| ١  | قائمة بأسماء محكمي الإستبانة  |
| ٢  | الإستبانة   |
| ٣  | خطاب عميد كلية التربية إلى عميدة الدراسات الجامعية  |
| ٤  | خطاب عميد كلية التربية إلى عميدة كلية التربية للأقسام العلمية   |
| ٥  | خطاب عميد كلية التربية إلى عميدة كلية التربية للأقسام الأدبية   |
| ٦  | خطاب عميد كلية التربية إلى عميدة كلية الاقتصاد  |
| ٧  | خطاب عميد كلية التربية إلى عميدة كلية إعداد المعلمات  |
| ٨  | إحصائية بأعداد عضوات هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية<br>والموظفات الإداريات بجامعة أم القرى             |
| ٩  | إحصائية بأعداد عضوات هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية والهيئة<br>الإدارية بكلية التربية للعلوم التطبيقية |
| ١٠ | إحصائية بأعداد عضوات هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية والهيئة<br>الإدارية بكلية الآداب والعلوم الإدارية  |
| ١١ | إحصائية بأعداد عضوات هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية والهيئة<br>الإدارية بكلية الفنون والتصميم الداخلي  |
| ١٢ | إحصائية بأعداد عضوات هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية والهيئة<br>الإدارية بكلية التربية لإعداد المعلمات  |

## المقدمة

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين.. وبعد

من الملاحظ أن التغيير والتحديث والسرعة أصبحت سمة من سمات هذا العصر، فقد شهدت السنوات القليلة الماضية ارتفاعاً واضحاً في وتيرة التغيرات العالمية على الصعيد السياسي والإقتصادي والفكري بفعل مجموعة من العوامل أبرزها الثورة المعرفية وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة وبخاصة في مجال الإتصالات وتقنية المعلومات الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية وأسلوب إدارتها للموارد البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات وتتمس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة لاستتباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويرى حمادات (٢٠٠٦م) أن هذا المطلب إذا كان عام لجميع المنظمات فإنه يأخذ طابعاً خاص من الأهمية بالنسبة للمنظمات التربوية والسياسات التعليمية والتي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل بهدف العيش والإنسجام مع الذات ومع الآخرين(ص٣٨).

وإذا كانت المنظمات التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، فالإدارة التربوية وسط هذه العملية تعد عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها. لذا فإن تحقيق المنظمات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، وفاعلية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها. إذ تتولى الإدارة التربوية التخطيط والتنظيم وما يتصل بالعمل التربوي من توجيه وتقويم ومتابعة،

وصولاً إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال.

ويرى المنصور المشار إليه في (ستراك، ٢٠٠٣م) أن الجامعة تأتي على رأس المنظمات التربوية التي تقوم بتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية (ص ١٥١).

ويرى حرب (١٩٩٨م) بأن النظام الإداري للجامعة مغاير تماماً عن الأجهزة الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل التنظيمي الأمر الذي يستدعي في معظم الأحيان أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية ونمط إداري يتفق ومعطيات هذه الأهداف والقيم ومستوى تعقد هيكلها، بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب إتخاذ القرارات وتعدد إتجاهات الإتصال (ص ٢٠). وبما أن النشاطات الإدارية في الجامعة تزداد بسبب زيادة إقبال الطلبة، والتوسع في برامج الدراسة وبخاصة في مستوى الدراسات العليا، وتزايد نشاطات البحث وخدمة المجتمع، وغيرها من أسباب أثرت على الإدارة الجامعية وزادت من نشاطاتها الإدارية كان لابد من إستخدام الأساليب الحديثة في إدارتها والتي تتيح لها أن تنهض بدورها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية بشكل أفضل.

والواقع أن تطبيق الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية ، أمر مهم وضروري لرفع كفاءة العمل في الجامعة، ولا يكون التطبيق ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن إختيار لعناصر أجهزتها الإدارية بإعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيماته ومدى قدرة هذه التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها. فالجامعة شأنها شأن أي منظمة على اختلاف أنشطتها وحجمها تسعى لتحقيق أهداف معينة ، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا إذا كانت مرسومة من قبل منفذها

والعاملين عليها، الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الإهتمام بالأهداف وتحديدها في المركز الأول، وهذا الأسلوب موجود وهو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives والمعروف برمزته المختصر (MBO) وقد وقع الإختيار على هذا الأسلوب الإداري لما عرف عن فعاليته في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها، فالإدارة بالأهداف وكما يشير العمارة (٢٠٠٢م) نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات. فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن ننجز من الأعمال (ص ١٥٢).

وقد كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف على يد المفكر الأمريكي (بيتر دركر) وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وكان يرى كما أوضح كنعان (٢٠٠٢م) أن منشآت الأعمال تحتاج إلى أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم (ص ٤١٧).

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. كما وأنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في الأجهزة الحكومية وفي مجال الإدارة التربوية على 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 الرضا الوظيفي، كما أنه يزود إدارة المنظمة بأسلوب جيد لتقييم الأداء.

وقد طُبق أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام والقطاع الخاص في عدة دول، وحقق نجاحاً كبيراً، مما شجع على تطبيقه في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الأوروبية. أما في المملكة العربية السعودية فقد طبق أسلوب الإدارة بالأهداف في الإتصالات ولكنه لم يطبق في مجال الإدارة التربوية.

وترى الباحثة إمكانية تطبيقه في الإدارة الجامعية لزيادة فعاليتها ولتحقيق أهدافها المنشودة .

#### مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات صرحاً علمياً يقوم بمسئولية التربية والتعليم. وهي من أهم المؤسسات التي تقع على عاتقها مسئولية التنمية والأخذ بالمجتمع من طور إلى طور. ونظراً لما تعانيه مجتمعاتنا العربية من مشاكل إقتصادية وإجتماعية وتربوية.. الخ، نجد بأن هذه المجتمعات تتوقع من جامعاتها دوراً قيادياً يمكنها من الرقي به وتعديل مسارات التنمية فيه.

وقد أشارت بدرية الرشودي (٢٠٠٢م) بأن الكثير من الندوات الفكرية والمؤتمرات التي عقدتها الجامعات العربية والمنظمات الغربية المعنية بالتعليم الجامعي مثل إتحاد الجامعات العربية ومكتب التربية العربي لدول الخليج، بالإضافة إلى ما يصدر عن تلك الجامعات من الدراسات والبحوث المنشورة في دورياتها المحكمة والدراسات العلمية التي أجازتها على وجود قصور في أداء الجامعات العربية لوظائفها وتوصي بضرورة دراسة أسباب ذلك القصور(ص٦).

ويرى الخطيب ومعايحه (٢٠٠٦) أن مؤسسات التعليم الجامعي في الدول النامية بوجه عام والدول العربية على وجه الخصوص لم تكتشف إلا في وقت متأخر كيف أن تعثر مسيرة التعليم فيها وتراجع البرامج والمشاريع الجامعية، إنما يعزى إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم الجامعي (ص ١٦٦). فقد كان الإعتقاد السائد أن مقومات نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريعها إنما يعود إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية فيها. وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية قد أقامت بنى تحتية لجامعاتها، ووفرت الكثير من الإمكانيات إلا أن أداء هذه المؤسسات لم يرتق بحجم الإستثمار الذي توظفه فيها. وقد أخذت المؤسسات الجامعية في البحث عن السبب الذي حال دون تحقيق الأهداف الموكلة لها، وتفتش عن السر الذي يمكن إعتباره مسئولاً عن تدني الكفاءة الإنتاجية هذا مع العلم أن القضية لا تحتاج إلى عناء كبير للكشف عن ذلك السبب، حيث أن محور القضية يكمن في الإدارة الجامعية والأسلوب الذي تدار به (كما أشار الخطيب ومعايحه، ٢٠٠٦ مرجع سابق)

والجامعات السعودية بالرغم من ما فيها من إيجابيات وماتحقق لها من إنجازات إلا أنها لا تخلو من المشكلات والقضايا التي يجب أن تعالج. ولعل أبرز المشاكل والصعوبات التي تواجهها ما أشار إليه المسعري (١٤٢٤هـ) المركزية وقلّة قياداتها التربوية المؤهلة رغم تضخم جهازها الإداري إضافة إلى قصور في تقنياتها الإدارية وإهتمامها بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية (ص ١٠٩).

وباعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيماته ومدى قدرة هذه التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فإن تحقيق الجامعة لأهدافها التربوية



وأغراضها التعليمية لاسيما في الدول النامية يتوقف إلى حد كبير على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية للإستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة.

وبما أن سبل التغيير والتطوير كثيرة فإن الباحثة وجدت أن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة والتي تتعلق بإمكانية تطوير الوضع الراهن بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج إداري حديث يقوم على أساس إشترك جميع العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وغيرهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسية وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية. وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وماعوقات تطبيقه من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

#### أسئلة الدراسة:

١- ما فاعلية إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إنجاز العمل

من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

٢- ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر

القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

٣- ما الماعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من

وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة

الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات

الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية)؟

#### أهداف الدراسة:

يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة عوامل منها

وجود الأفراد الراغبين في التغيير للأفضل وتتفق إتجاهاتهم مع

فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعتهم بتطبيقها وبالأثر الذي تعود به على العمل. لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

١- التعرف على فاعلية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل.

٢- التعرف على وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

٣- التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وكيف يمكن التغلب عليها.

٤- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (للمؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

٥- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري غير تقليدي.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبت فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات التي طبق فيها ( البنوك ، والاتصالات، وفي القطاع التعليمي في بعض دول العالم). ونظراً لحدائثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم جامعات الوطن العربي رغم ما تواجهه من تحديات ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وخاصة في مجال التعليم العالي وكإستجابة لتوصية بعض الدراسات ومنها دراسة مليباري (١٤١٨هـ) وبدرية الرشودي (١٤٢٣هـ) وصادق (٢٠٠٨) جاءت هذه الدراسة والتي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة أهمية تطبيق

أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات وأثرها على فاعلية العمل.  
وتحديد معوقات إستخدامها وكيف يمكن التغلب عليها.

### **حدود الدراسة:**

#### **الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على القائمتين بالعمل الإداري بجامعة أم  
القرى بمكة المكرمة والكليات التابعة لها (كلية التربية للعلوم  
التطبيقية - كلية الآداب والعلوم الإدارية - كلية الفنون والتصميم  
الداخلي - كلية التربية لإعداد المعلمين).

#### **الحدود الموضوعية:**

تطرقنا هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر القائمتين بالعمل  
الإداري بجامعة أم القرى نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة  
بالأهداف وفعاليتها في إنجاز العمل، والمعوقات التي تحول دون  
تطبيقه.

#### **الحدود الزمانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة  
الدراسية الجامعية ١٤٢٩ - ١٤٣٠هـ.

### **مصطلحات الدراسة:**

#### **الإدارة بالأهداف:**

الإدارة بالأهداف هي النظرية التي صاغها بيتر دراكر عام  
١٩٥٤م في كتابه "ممارسة الإدارة". ثم توالى الكتاب والمفكرون  
على تطويرها وعرفها الكاتب الأمريكي جورج أوديورن المشار  
إليه في دره (١٩٨١م) بما يلي: "طريقة يقوم بموجبها كل من  
الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي  
يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة،  
وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية

وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك  
الوحدات" (ص ٣٤)

وينفق أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف المقصود به في هذه  
الدراسة إجرائياً مع هذا التعريف.

### الإدارة الجامعية:

عرفها الهادي المشار إليه في ستراك (٢٠٠٤م): "إحدى فروع  
الإدارة التربوية التي تهتم في إدارة وتوجيه الأنشطة الخاصة  
بالسياسات والتنظيم والتخطيط وأساليب التقويم الجامعية من خلال  
مجموعة من الأفراد والقيادات المكلفة بتسيير الأعمال الجامعية  
مستخدمة في ذلك وظائف الإدارة الجامعية من تخطيط وتنظيم  
وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار لتحقيق أهداف الجامعة بأفضل  
الطرق وأيسر السبل والتكاليف (ص ١٦٤).

وعرف حرب (١٩٩٨م) الإداريين في الجامعة بأنهم الأشخاص  
الذين يشغلون منصب إداري في الجامعة ويكون من مهماتهم  
الأساسية، التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه  
والرقابة (ص ٢٧).

والقائمات بالعمل الإداري في الدراسة تعني كل من عضو هيئة  
التدريس مكلفة بعمل إداري (عميدة - وكييلة عمادة - وكييلة رئيس  
قسم - رئيسة مركز - مشرفة على مركز ... ) وأيضاً الموظفات  
الإداريات على مراتب إدارية.

### المعوقات:

المعوقات هي مشاكل ومصاعب تقف أمام مانريد تحقيقه وتحول  
دون تحقيقنا له.

ونقصد بالمعوقات في الدراسة كل الصعوبات والعقبات التي تقف  
حائلاً دون تطبيق وممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف.

### الفاعلية:

عرف فلييه وعبد المجيد (٢٠٠٥م) الفاعلية الإدارية بأنها قدرة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة (ص ١٥١).

والمقصود بالفاعلية في الدراسة: تحقيق أهداف الجامعة ممثلة في الحصول على أكبر قدر من المخرجات بكافة أشكالها من خلال قيام الجامعة بوظائفها.