

الإدارة بالاهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات

جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية

Management by objectives and achieving job satisfaction
among the employees of Al-Taif University from the
administrative and academic body

د/ نجاة محمود عبد المقصود فرحة

استاذ التخطيط الإجتماعي المساعد

كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة حلوان



الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية
والأكاديمية

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/٩/١ تاريخ نشر البحث ٢٠٢١/١٠/١

مستخلص:

تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية التحليلية حيث تسعى إلى تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي: تحديد العلاقة بين أسلوب تحديد جامعة الطائف لأهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد العلاقة بين أسلوب وضع جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد العلاقة بين أسلوب تنفيذ جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد العلاقة بين أسلوب متابعة جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد العلاقة بين أسلوب تقويم جامعة الطائف لانجاز خططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتحديد سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية بالشكل المأمول، وقد تحقق الدراسة من كافة فروضها بإستخدام أدوات البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الرضا الوظيفي، منسوبات جامعة الطائف.

Abstract:

This study falls under the analytical descriptive studies, as it seeks to determine the relationship between the use of the management style by objectives and the achievement of job satisfaction among the female employees of Taif University from the academic and administrative staff. To determine its objectives and achieve job satisfaction among its female members of the academic and administrative body, determine the relationship between the method of Taif University setting its plans and achieve job satisfaction among its female members of the academic and administrative body, and determine the relationship between the method of Taif University

implementation of its plans and achieve job satisfaction among its female employees of the academic and administrative body, and determine the relationship between The method of Taif University follow-up to its plan and achieving job satisfaction among its employees from the academic and administrative staff, determining the relationship between the method of evaluating Taif University to implement its plans and achieving job satisfaction among its employees from the academic and administrative staff, and identifying the obstacles that prevent the achievement of job satisfaction for the university's employees from the academic and administrative staff, and determining Ways to confront the obstacles that prevent d We aim to achieve job satisfaction for university employees from the academic and administrative staff in the hoped manner, and the study has achieved all of its homework by using scientific research tools.

Keywords:

Management by objectives, job satisfaction, Taif University employees.

اولا: مدخل لمشكلة الدراسة

رغم أن الإدارة كعلم أقترن بعصر الثورة الصناعية إلا أن الإدارة كسلوك أقترن بوجود الإنسان على ظهر الأرض ، فقد استخدمه الإنسان القديم كي يوفر لنفسه الغذاء والحماية والبقاء الأمن على ظهر الأرض ، وظل يستخدمه كي يطور حياته ويرتقي بها ، فوجود الإدارة لا يعد ضرورة للنجاح في الحياة فقط بل يعد ضرورة لبقاءها واستمرارها.

فقد اضححت الادارة شطرا مألوفا وشاملا من حياتنا المعاصرة. (دركر، ٢٠٠٤: ص. ١٥).

فهي العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع. (الابراهيم ، ٢٠٠٢ : ص. ٢٩)

وهي نشاط انساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة

وفعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطية. (كافي ، ٢٠١١ : ص. ١٨)

وتعد الإدارة هي السبب الرئيسي وراء كل نجاح وتقدم يحققه أي نشاط من الأنشطة التي يقوم بها الانسان وهي المسؤول الاول في تقدم او تخلف أي مجتمع من المجتمعات وهي الاساس

في تقدم او تخلف المنظمات والمؤسسات داخل المجتمع. (القيوتي ، ٢٠٠٤: ص. ٢٩)

فالإدارة هي عملية اجتماعية تتمكن من خلالها الجماعة المتعاونة من تحقيق هدف معين

على ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والأنماط السلوكية السائدة في وسط بيئة عمل

معينة. (عبد المحسن ، ٢٠٠٦ : ص. ٤٦)

لذا فهي تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات المنظمة والموجهة نحو الاستخدام المثمر والفعال للموارد المادية والبشرية في المؤسسات وتحويلها الى مخرجات تكون اكثر فعالية وكفاءة في تحقيق اهداف وتوقعات المؤسسة. (النمر ، ١٩٩٧ : ص.٤١)
 وإذا كانت الإدارة هي علم تشغيل الآخرين لتحقيق الأهداف فإن الإدارة بالأهداف تصبح علم تفعيل هؤلاء الآخرين وزيادة كفاءتهم وتحفيز وتنمية رغبتهم ورفع قدرتهم على التنفيذ وخلق رضا وظيفي لتحقيق الأهداف. (حافظ ، ٢٠٠٠ : ص.٧٦)
 ويعتبر بيتر دركر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف حيث رأى أن المنظمات تحتاج إلى مبدأ إدارة يعطي توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة وينسق الأهداف لتحقيقها. (حافظ ، ١٩٩٨ : ص.٢٥٩)

وقد أكدت نتائج دراسة الأسطل (٢٠٠٨) على التأثير الإيجابي لاستخدام اسلوب الإدارة بالأهداف على رفع كفاءة الأداء الإداري.
 وأكد دركر على ان نجاح العمل بأي مؤسسة يكمن في وجود نظام اداري يمنح افراده الفرصة ليرتقوا بانفسهم ويحققوا اهدافهم في اطار تحقيقهم للاهداف العامة للمؤسسة والارتقاء بها في الوقت ذاته. (Brim, 2004 : p.4)

وهذا هو جوهر اسلوب الادارة بالاهداف الذي يعمل على جعل أهداف المنظمة وأفرادها ومستوى انسجامها وتحقيقها هو محور العمل بالمنظمة ومعيار نجاحها وتقدمها.
 لذا اتجهت الكثير من الدول الى استخدام اسلوب الادارة بالاهداف كأحد الاساليب الهامة لتحقيق الاصلاح الاداري اللازم في المؤسسات المختلفة وفي كل المجالات حيث يؤدي هذا الاسلوب الى التحول من اسلوب الادارة التقليدية المعتمدة على القوانين واللوائح الى الادارة العلمية المبنية على تحديد اهداف واقعية يمكن انجازها من خلال تحديد الانشطة المطلوبة واسلوب اداءها وطريقة مراقبتها وكيفية تحسينها. (: 2007 Jean Loup Chappelet)
 p.71

وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من ليندبرج تيموثي إيلسون (Lindberg , Timothy
 L.Wilson 2011) واسلامي مولولي ومصطفى (Islami, X., Mulolli, E., &)
 (Mustafa, N. 2018) حيث أكدت نتائجهما على أن استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف
 ساهم في رفع كفاءة أداء العاملين والتغلب على الصعوبات التي تواجه الجهاز الإداري.

ويرجع السبب فيما يحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع مستمر وفي بنائه وتطوره كمنظومة للإدارة إلى اهتمامه بالناحية العملية التطبيقية حيث يشكل هذا الأسلوب منهجا واضحا للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة. (حافظ ، ١٩٩٨ : ص. ٢٥٩)

وتؤكد دراسة الأسطل (٢٠٠٨) على أن الإدارة بالأهداف أحد الأساليب أو المداخل الإصلاحية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تدعيم المناخ الصحي لها وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والتنسيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فضلا عن تغيير سلوك العاملين بما يحقق الزيادة المطلوبة في الإنتاج وتغيير وضع السلطة في المنظمة. فالإدارة بالأهداف هي أسلوب للتطوير والتفكير بطريقة مبتكرة من خلال جمع الوظائف الإدارية المتعددة والعمل على تنمية موارد المؤسسة باستمرار وتحقيق التعاون المنشود بين الرؤساء والمؤسسين لوضع أهداف واقعية للمؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة لها بالاعتماد على محكات موضوعية. (Reddin, 1991)

والإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن أن تكون جامدة أو محددة بنموذج معين يمكن أن يكون هو النموذج الأمثل إنما تتحدد الإدارة بمتغيرات عديدة بشرية وفنية وتنظيمية وبيئية بعضها داخلي وبعضها خارجي والإدارة الصحيحة هي الإدارة التي تتأثر بهذه المتغيرات وتؤثر فيها. (جمال الدين ، ٢٠٠٢ : ص. ١٢٤)

وفي المؤسسات التعليمية يؤسس هذا الأسلوب على استراتيجية 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 فتمط الإدارة بالأهداف يحررهم من معظم القيود والمعوقات والإجراءات التي تقيد إبتكاراتهم. (البستان وآخرون، ٢٠٠٠ : ص. ٢٤١)

ونظرا لأن النظام الإداري في الجامعات يتسم بالتعقيد فالأهداف والقيم والهيك التنظيمي في الجهاز الجامعي يأخذ أشكالا مغايرة عن أجهزة المؤسسات الأخرى مما يستدعي في معظم الأحيان أن تدار الجامعات بفلسفات قيادية وأساليب إدارية بما يتفق وأهدافها وقيمتها ومستوى تعقيد هياكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأساليب اتخاذ القرارات وتعدد جهات الإتصال التي تتغير إمكاناتها باستمرار. (أبو زيد ، ٢٠٠٥ : ص. 22)

لذا فإنه في الإدارة الجامعية يتم تقسيم الهدف الإستراتيجي 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 مرؤسيه على شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق. (عبودي ، ٢٠٠٦ : ص. ١٤٠)

ولذا يعد تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات أمرا مفيدا وضروريا. (٢١) وقد اكدت نتائج دراسة كونكي (Conkey 2003) على أن استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف بالجامعة يساعد في تحقيق الأهداف ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وبقدر اهمية وجود نظام اداري مرن في المؤسسات قادر على احداث التوازن بين تحقيق المؤسسات لاهدافها وكذلك تحقيق العاملين بها لاهدافهم فإن الامر يتطلب تهيئة المناخ الصحي الذي يعمل فيه هؤلاء الموظفين بحيث يكون اكثر اشباع لاحتياجاتهم واكثر توافقا مع تطلعاتهم وتوقعاتهم لان ذلك قد ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي. وهذا ما أكدته نتائج دراسة العبد (٢٠١٤)

فالاهتمام بالرضا الوظيفي يعتبر عاملا رئيسيا اذا اردنا النهوض بمستوى العمل مع الاخذ في الاعتبار ان الرضا الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته وانما هو وسيلة تساعد في حل مشكلات كثيرة تعترض الأفراد في أدائهم لأعمالهم. (عبد الجواد ، ١٩٩٧ : ص. ١٧٦) فقد أكدت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١١) على أن قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبشكل مستمر أمر هام لأنه يزيد من معدلات أدائهم ويخلق مناخ جيد داخل بيئة العمل.

وللوصول لمستوى الرضا الوظيفي بين العاملين يجب وجود نظام اداري قادر على إدارة موارده البشرية وفهم تطلعاتها وامالها بكفاءة.

فإدارة الموارد البشرية تعد هي اهم المهام الادارية التي يمكن ان تقوم بها اي منظمة ، لان نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها يعتمد بالاساس على حسن ادارتها لعناصرها البشرية وفي الوقت ذاته ترتبط كفاءة وفاعلية الموارد البشرية باي منظمة بمستوى رضاهم الوظيفي عنها. ((Popoola, S. 2005))

فقد أكدت دراسة كل من المشعان (٢٠٠٣) ويلمظ (Yilmaz E 2009) على أن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الانتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويخفض نسبة

الغياب ويرفع معنويات العاملين ويحقق الامن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس بشكل ايجابي على معدلات الانتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.
ثانيا: مشكلة الدراسة

يحظى اسلوب الإدارة بالأهداف بإهتمام الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة لما له من أهمية في تحسين العملية الإدارية في المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي تتميز بالتنوع والتعقيد كالجامعات ، لاعتماده على اتباع أساليب موضوعية في إدارة العمل بها وفي الإهتمام بتحقيق أهدافها وتحقيق أهداف العاملين بها على حد سواء ، ونظرا لأن الحالة المعنوية للعاملين بالمنظمة ومشاعرهم الإيجابية تجاهها والذي تعكسه درجة رضاهم الوظيفي عنها ، لها أهمية كبيرة في الإرتقاء بمستوى أداء العاملين وفي تحقيق المنظمة لأهدافها ، لذا اهتمت الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين استخدام اسلوب الادارة بالاهداف داخل الجامعات ومستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبيها من الهيئة الادارية والاكاديمية.

ثالثا: أهداف الدراسة

- ١- تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية
ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
 - تحديد العلاقة بين أسلوب تحديد جامعة الطائف لأهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
 - تحديد العلاقة بين أسلوب وضع جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
 - تحديد العلاقة بين أسلوب تنفيذ جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
 - تحديد العلاقة بين أسلوب متابعة جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
 - تحديد العلاقة بين أسلوب تقويم جامعة الطائف لانجاز خططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
- ٢- تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية.

٣- تحديد سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية بالشكل المأمول.

رابعاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

١- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة الطائف وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية.

ويتم اختبار هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحديد جامعة الطائف لأهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب وضع جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تنفيذ جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب متابعة جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تقويم جامعة الطائف لانجاز خططها وتحقيق الرضا الوظيفي لدي منسوباتها من الهيئة الأكاديمية والإدارية

خامساً: مفاهيم الدراسة

١- مفهوم الإدارة بالأهداف

هي أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وصولاً للأهداف المتفق عليها. (أبو نبعة ،

٢٠٠٥: ص. ٨٤)

وتعرف على أنها عملية وضع أهداف بموجب مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤسين على مستوى كافة المستويات والأقسام والاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية لتحقيق نجاح المنظمة في تحقيق النتائج المنشودة. (حسين ، ٢٠٠٤ : ص. ٢٣٧)

هي نظام اداري قائم على تبني المبادرات التشاركية بين الرئيس والمرؤسين في كافة المستويات الادارية في تحديد الاهداف الرئيسية والنتائج المتوقعة وتتضمن قدرا من المرونة والحرية في العمل وفي تحمل المسؤوليات وتقييم اداء العاملين. (القيوتي ، ٢٠٠٦ : ص. ٥٣)

فالإدارة بالأهداف تعد منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع إرتقائي خاص تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على الإشتراك الذكي الفعال للقائد الإداري ومرؤسية في تحديد الاهداف ومن ثم تتيح فرصة أوسع للإدارة الذاتية بأن يعد كل فرد مسئول عن عمله وعن مراقبة أداءه. (الحموي ، حسين ، ٢٠٠١ : ص. ٢٢)

هي اسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس ومرؤسيه بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسئولين في شكل نتائج متوقعة واستخدام الأهداف كموجهات لتحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي اسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات. (عبد الوهاب ، ٢٠٠٥ : ص. ٣٣)

ويتحدد مفهوم الإدارة بالأهداف وفقا لهذه الدراسة فيما يلي:

هي اسلوب في الإدارة يقوم على استخدام اساليب موضوعية في ادارة المؤسسات قائم على تحقيق الشراكة بين الرئيس والمرؤسين في كل العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة بدءاً من عملية تحديد أهدافها ثم عملية وضع خططها وعملية تنفيذ تلك الخطط يليها عملية متابعة الخطط وأخيرا عملية تقويم انجاز تلك الخطط.

٢- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا لغة هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه احبه واقبل عليه. (ابن منظور واخرون . ٢٠٠٥ : ص. ١٦٨)

وهي الاتجاه الذي يكونه الفرد عن عمله وكلما كان مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد مرتفعا كان الاتجاه الذي يكونه عن عمله ايجابيا وكلما كان متدنيا كان الاتجاه الذي يكونه عن عمله سلبيًا. (Robbins, 2009: p.97)

الرضا الوظيفي هو المشاعر الايجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك اثرا ملموسا على مستوى اداء العامل وانتاجه للعمل. (السلمي ، ١٩٩٥ : ص. ٧٥)

الرضا الوظيفي هو الحالة الداخلية للفرد اثناء اداءه لعمله نتيجة لتوافق توقعات الفرد وحاجاته مع ما تقدمه المنظمة له. (المسعودي ، ٢٠١٣ : ص. ٣١)

اتجاه عام يعبر به الشخص عن قناعته او عدم قناعته بالوظيفة التي يشغلها. (جاد الرب ، ٢٠٠٥ : ص. ١٢٧)

ويتحدد مفهوم الرضا الوظيفي وفقا لهذه الدراسة فيما يلي:

هو مستوى رضا منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والهيئة الاكاديمية عما يقوموا به من اعمال ، وعن الظروف التي يؤديها عملهم من خلالها ، وعن الامتيازات المختلفة التي توفرها لهم بيئة العمل.

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) نوع الدراسة :

تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية التحليلية حيث تسعى إلي تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية

(٢) منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة لمنسوبات جامعة الطائف من عضوات الهيئة التدريسية والأكاديمية.

(أ) إطار المعاينة:

بلغ اطار المعاينة (٦١٦) مفردة اشتملت على منسوبات جامعة الطائف من عضوات الهيئة الأكاديمية والادارية القائمين على رأس العمل أثناء فترة جمع البيانات.

(ب) عينة الدراسة:

١- تم تطبيق الدراسة على عينة من منسوبات جامعة الطائف التي اشترط فيهم مايلي:
- ان تكون لدي المنسوبات من الهيئة الاكاديمية والادارية مدة أربع سنوات على الاقل كخبرة في عملهم الحالي.

- ان تكون المنسوبات من الهيئة الاكاديمية حاصلات على درجة الماجستير على الأقل.

٢- بلغ حجم العينة العشوائية التي طبقت عليها الدراسة ممن انطبقت عليهم شروط الدراسة بعد استبعاد العينة التي تم قياس ثبات الأداة عليها (٩٢) مفردة حيث بلغت العينة ١٥% من اطار المعاينة موزعين على النحو التالي:

جدول (١) الوظيفة التي تشغلها المنسوبات ن = ٩٢

م	المنسوبات	%	ك
١	أكاديمية	٧١	٧٧.٢
٢	إدارية	٢١	٢٢.٨
٣	المجموع	٩٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق ان النسبة الأكبر من المبحوثات وهي (٧٧.٢%) هم من اعضاء الهيئة الاكاديمية ولعل هذه النتيجة منطقية كون الغالبية العظمى من منسوبات الجامعة هم من عضوات الهيئة التدريسية كون الوظيفة الاساسية للجامعة هي وظيفة تعليمية وان الوظائف الادارية فيها هي للمساعدة في تسير العمل التعليمي فقط.

(٣) أدوات جمع البيانات:

تمثلت أدوات جمع البيانات في استمارة استبيان طبقت علي عينة من منسوبات الجامعة من الهيئة الإدارية والأكاديمية مجتمع الدراسة.

(أ) تصميم أداة جمع البيانات:

تم الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وفي صياغة العبارات التي جاءت في استمارة الاستبيان.

(ب) صدق الأداة:

تم عرض استمارة الاستبيان على (٣) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان لقياس الصدق الظاهري للأداة وذلك للتأكد من ارتباط الاستجابات بالمتغيرات المراد قياسها وسلامة صياغة عبارات الاستبانة وتم إجراء التعديلات اللازمة على الأداة في ضوء نتائج التحكيم حيث تم حذف العبارات التي كانت درجة الاتفاق حولها اقل من (٨٥%) وفي ضوء ذلك تمت صياغة الاستبانة في صورتها النهائية .

(ج) ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات بالاعتماد علي طريقة إعادة الاختبار من خلال تطبيق الاستمارة علي عدد (١١) من عضوات الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعة ثم أعيد تطبيق الاستمارة

علي نفس العينة بعد أسبوعين وقد تم استبعاد هذه المجموعة من عينة الدراسة التي بلغت (٩٢) مفردة ، وقد بلغ معامل صدق الاستمارة حوالي (٠,٨٧) وهي نسبة مقبولة لتطبيقها .
(٤) مجالات الدراسة :

(أ) المجال البشري :

تمثل المجال البشري للدراسة في عينة من منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية والموزعين وفقا لما جاء في جدول (١) بعد استبعاد العينة التي تم قياس ثبات الأداة عليها .

(ب) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة الطائف شطر الطالبات بالحوية.

(ج) المجال الزمني:

بلغت فترة جمع البيانات من الميدان حوالي شهرين بدأت من ١٤٤١/٨/١٥ هـ الموافق ٢٠٢٠/٤/٩ م وانتهت في ١٤٤١/١٠/٩ هـ الموافق ٢٠٢٠/٦/١ م .

(٥) المعالجات الإحصائية للدراسة:

اعتمدت المعالجات الإحصائية للبيانات الميدانية للدراسة علي استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لإيجاد العلاقات بين متغيرات الدراسة والخروج بالنتائج النهائية للبحث وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تلك الدراسة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل ارتباط بيرسون.

سابعاً: نتائج الدراسة:

١- البيانات الأولية لعينة الدراسة

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض المتغيرات الديموجرافية للمبحوثات ن = ٩٢

م	المتغيرات	\bar{X}	σ
١	السن	٤٣.٥٣	٣.٢٧
٢	متوسط سنوات الخبرة	٧.٤١	٤.٠٦

يتضح من الجدول ان متوسط اعمار المبحوثات بلغ (٤١.٥٣) عام وقد يرجع ارتفاع سن المبحوثات الى ان الكثير من المبحوثات من الهيئة الاكاديمية هم من المتعاققات الحاصلات على الدكتوراة على الاقل وبالتالي فكثيرا منهم اقتربت اعمارهم من العقد الرابع من العمر او تجاوزته كما ان عينة البحث اشترط فيها وجود أربع سنوات خبرة في العمل بالجامعة على الاقل وهذا ايضا جعل نسبة قليلة جدا من عينة البحث لم تتجاوز العقد الثالث من العمر ، كما اوضحت النتائج ان متوسط سنوات خبرة المبحوثات بالعمل بالجامعة بلغ (٧.٤١) ولعل ذلك قد يرجع ايضا لكون غالبية المبحوثات من المتعاققات حيث ان الكثير من المبحوثات لم تصل مدة عملهم بالجامعة العشر سنوات.

جدول (٣) الحالة الاجتماعية للمبحوثات ن = ٩٢

م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	انسة	٧	٧.٦
٢	متزوجة	٧٦	٨٢.٦
٣	ارملة	٣	٣.٣
٤	مطلقة	٦	٦.٥
	المجموع	٩٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ان الغالبية العظمى من المبحوثات من المتزوجات ولعل هذه النتيجة تتفق مع ما جاء في الجدول السابق كون متوسط سن المبحوثات بلغ (٤١.٥٣) عام.

جدول (٤) جنسية المبحوثات ن = ٩٢

م	الجنسية	ك	%
١	سعودية	٣٣	٣٥.٩
٢	غير سعودية	٥٩	٦٤.١
	المجموع	٩٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ان اغلب المبحوثات هم غير سعوديات وذلك بنسبة (٦٤.١%) وقد يرجع ذلك كون غالبية اعضاء الهيئة الاكاديمية بالجامعة والتي تشكل اغلب مجتمع الدراسة هم من المتعاققات اللاتي يحملن جنسيات اخرى غير السعودية.

جدول (٥) توزيع المبحوثات حسب المؤهل الدراسي ن = ٩٢

م	المؤهل	ك	%
١	فوق المتوسط	٢	٢.٢
٢	جامعي	١٩	٢٠.٧
٣	ماجستير	١١	١١.٩
٤	دكتوراه	٦٠	٦٥.٢
	المجموع	٩٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ان غالبية المبحوثات والتي بلغت نسبتهم (٦٥.٢%) هم من الحاصلات على الدكتوراه تلتها نسبة المبحوثات الحاصلات على مؤهل جامعي حيث بلغت نسبتهم (٢٠.٧%) ثم المبحوثات الحاصلات على الماجستير حيث بلغت نسبتهم (١١.٩%) وفي اخر مرتبة جاءت نسبة المبحوثات الحاصلات على مؤهل فوق المتوسط وذلك بنسبة (٢.٢%) ولعل النتائج التي جاءت في هذا الجدول تتفق مع ما جاء في جدول رقم (١) من نتائج.

٢- البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

جدول (٦) يوضح وجهة نظر المبحوثات حول النتائج المترتبة على استخدام القيادات

ن = ٩٢

الإدارية بالكليات الإدارة بالأهداف

م	النتائج المترتبة على استخدام القيادات الإدارية بالكليات الإدارة بالأهداف	ك	%
١	زيادة معدلات أداء المنسوبات	٨٧	٩٤.٦
٢	رفع كفاءة أداء المنسوبات	٨٨	٩٥.٧
٣	تطوير أداء المنسوبات	٨٨	٩٥.٧
٤	تنمية العلاقات الإيجابية بين المنسوبات	٦٧	٧٢.٨
٥	رفع الروح المعنوية لدى المنسوبات	٧٨	٨٤.٨
٦	زيادة ثقة المنسوبات بأنفسهم	٧٤	٨٠.٤
٧	خلق ظروف عمل جيدة	٨٣	٩٠.٢
٨	تقييم أداء المنسوبات على أسس موضوعية	٨٦	٩٣.٥
٩	زيادة التعاون والمشاركة بين المنسوبات بالكليات لتحقيق أهدافها	٧١	٧٧.٢

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر النتائج التي تترتب على استخدام الإدارة بالأهداف داخل الكليات تتمثل في تطوير أداء المنسوبات وفي نفس المرتبة تأتي النتيجة الخاصة برفع كفاءة أداء المنسوبات وذلك بنسبة (٩٥.٧%) ولعل هذه النتيجة تتفق مع ما جاء من نتائج في دراسة كل من الختلان (٢٠١٦) ، وليندبرج وولسون (Lindberg & Wilson,2011) حيث أكدوا على أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أدى إلى تحسين نوعية الأداء الوظيفي للعاملين ، وفي المرتبة الثانية جاءت النتيجة الخاصة بزيادة معدلات أداء المنسوبات وذلك بنسبة (٩٤.٦%) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المسدي (٢٠١٣) (٤١) والتي أكدت على أن أسلوب الإدارة بالأهداف ساهم في زيادة معدلات الأداء الوظيفي ، وفي المرتبة الثالثة جاءت النتيجة الخاصة بتقييم أداء المنسوبات على أسس موضوعية وذلك بنسبة (٩٣.٥%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت النتيجة الخاصة بتتمية العلاقات الإيجابية بين المنسوبات وذلك بنسبة (٧٢.٨%).

جدول (٧) الجوانب المرتبطة بعملية تحديد الأهداف ن = ٩٢

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا وافق		لا وافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	أهداف الجامعة واضحة للمنسوبات ويتم تعريفهم بها	٩	٩,٨	١٢	١٣	71	77,2	-	-	-	-	٣,٣٣	٠,٦٥
2	تتبنى أهداف الكلية من أهداف الجامعة وتترجم رؤيتها ورسالتها	21	22,8	64	69,6	7	7,6	-	-	-	-	4,15	0,53
3	أهداف الكلية الرئيسية واضحة للمنسوبات ويتم تعريفهم بها	٨	٨,٧	١٣	١٤,١	71	77,2	-	-	-	-	٣,٣٢	٠,٦٣
4	أهداف الكلية الفرعية واضحة للمنسوبات ويتم تعريفهم بها	٦	٦,٥	١٥	١٦,٣	7	7,6	64	69,6	-	-	2,76	1,25
5	تقوم إدارة الكلية بإشراك منسوباتها في إعداد ووضع رؤيتها ورسالتها وخطط واليات عملها	6	6,5	15	16,3	71	77,2	-	-	-	-	3,29	0,58
6	تقوم إدارة الكلية بإشراك منسوباتها في تحديد الأهداف الإستراتيجية لها المتوقع تحقيقها على المدى البعيد	١	١,١	٥	٥,٤	86	93,5	-	-	-	-	٣,١٠	٠,٣١
7	تقوم إدارة الكلية بإشراك منسوباتها في تحديد الأهداف قصيرة المدى لها المتوقع انجازها خلال العام الدراسي	6	6,5	79	85,9	7	7,4	-	-	-	-	3,99	0,38
8	يوجد وصف محدد لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية يحتوي على تحديد المؤهلات والمهارات و الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ويتم إعلام الجميع به	6	6,5	15	16,3	7	7,6	64	69,6	-	-	2,60	0,98

يتضح من الجدول السابق ان اكثر الجوانب المرتبطة بعملية تحديد الأهداف تحققت داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي ان اهداف الكلية تتبنى من أهداف الجامعة وتترجم رؤيتها ورسالتها وقد يرجع ذلك إلى كون جامعة الطائف من الجامعات السعودية التي كانت في طريقها للحصول على اعتماد ولذلك يتم متابعة رؤية ورسالة كلياتها للتأكد من تمشيها مع

رؤيتها ورسالتها ، يليها ان إدارة الكلية تقوم بإشراك منسوباتها في تحديد الأهداف قصيرة المدى لها المتوقع انجازها خلال العام الدراسي وقد يرجع ذلك لعمليات قياس الأداء الأكاديمي التي تتم بشكل مستمر في ضوء هذه الأهداف التي يتم تحديدها بشكل فصلي ، يليها ان أهداف الجامعة واضحة للمنسوبات ويتم تعريفهم بها وقد يرجع ذلك لنفس المبرر الخاص بسعي الجامعة للحصول على الإعتماد ، وفي المرتبة الاخيرة جاء وجود وصف محدد لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية يحتوي على تحديد المؤهلات والمهارات و الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ويتم إعلام الجميع به وقد يرجع ذلك كون هذه الإجراءات لا تتم بشكل معن سوى لشاغل الوظيفة أو للمسؤل عن تشغيله.

جدول (٨) الجوانب المرتبطة بعملية وضع الخطط ن = ٩٢

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		وافق		وافق تماما	
		لا وافق تماما		لا وافق		وافق الي حد ما		وافق		وافق تماما	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تقوم إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في وضع الخطط التنفيذية التي تحقق أهدافها	6	6,5	15	16,3	71	77,2	-	-	-	-
2	تقوم إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق خططها وأهدافها	4	4,3	17	18,5	71	77,2	-	-	-	-
3	تقوم إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في تحديد المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق خططها وأهدافها	6	6,5	15	16,3	71	77,2	-	-	-	-
4	تقوم إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في تحديد معايير أداء قابلة للقياس خاصة بكل جزء من أجزاء الخطة	1	1,1	5	5,4	86	93,5	-	-	-	-
5	يتم توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية في ضوء أهداف الكلية المرجو تحقيقها	21	22,8	64	69,6	7	7,6	-	-	-	-
6	يتم توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية وفقا لمعيار التخصص والكفاءة	6	6,5	15	16,3	71	77,2	-	-	-	-
7	يوجد تنسيق وترابط من وإلى إدارة الكلية وأقسامها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها	5	5,4	16	17,4	71	77,2	-	-	-	-
8	يوجد تنسيق وترابط بين	6	6,5	79	85,9	7	7,6	-	-	-	-

م	الاستجابات	اوافق تماما		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	منسوبات كل قسم من أقسام الكلية من أجل تحقيق أهدافها												
9	يوجد تحديد دقيق للمدى الزمني اللازم لانجاز المهام المكلفة بها منسوبات الكلية	٨	٨,٧	٧٧	٨٣,٧	7	7,6					٤,٠١	٠,٤١

يتضح من الجدول السابق ان اكثر الجوانب المرتبطة بعملية وضع الخطط تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية في ضوء أهداف الكلية المرجو تحقيقها يليها وجود تحديد دقيق للمدى الزمني اللازم لانجاز المهام المكلفة بها منسوبات الكلية ثم وجود تنسيق وترابط بين منسوبات كل قسم من أقسام الكلية من أجل تحقيق أهدافها وقد يرجع ذلك لإن الجامعة مؤسسة تعليمية ترتبط بتخصصات متعددة ولها جدول زمني محدد لنشاطها التعليمي لذا جاءت هذه الجوانب في مرتبة متقدمة ، وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بقيام إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في تحديد معايير أداء قابلة للقياس خاصة بكل جزء من أجزاء الخطة وقد يرجع ذلك كون معايير قياس الأداء لكل جهة تحددها الهيئة الوطنية للإعتماد.

جدول (٩) الجوانب المرتبطة بعملية تنفيذ الخطط ن = ٩٢

م	الاستجابات	اوافق تماما		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	تشارك المنسوبات مع إدارة الكلية في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها	77	83,7	15	16,3	-	-	-	-	-	-	4,84	0,37
2	تؤدي المنسوبات أدوارهم في تنفيذ خطة الكلية كل حسب المهام المنوط بهم أداءها من أجل الارتقاء بالكلية	77	83,7	8	8,7	7	7,6	-	-	-	-	4,76	0,58
3	الرقابة الذاتية مبدأ أساسي لدى منسوبات الكلية عند أداء مهامهم	13	14,1	79	85,9	-	-	-	-	-	-	4,14	0,35
4	توظف منسوبات الكلية خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية عند تنفيذ خطة الكلية من أجل الوصول إلى أفضل النتائج المأمولة	74	80,4	10	10,9	8	8,7	-	-	-	-	4,72	0,62
5	تلتزم منسوبات الكلية بمعايير الأداء الخاصة بكل مهمة من المهام المكلفين بها	76	82,6	16	17,4	-	-	-	-	-	-	4,83	0,38

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
6	تتعاون منسوبات الكلية فيما بينهم بشكل جيد وفقا لما يقتضيه تنفيذ خطة الكلية على النحو الأكمل	13	14,1	79	85,9	-	-	-	-	-	-	4,14	0,35
7	تلتزم منسوبات الكلية بالمدى الزمني المحدد لتنفيذ كل مكون من مكونات خطة الكلية	75	81,5	14	15,2	3	3,3	-	-	-	-	4,78	0,49

يتضح من الجدول السابق ان اكثر الجوانب المرتبطة بعملية تنفيذ الخطط تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي اشترك المنسوبات مع إدارة الكلية في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها يليها التزام منسوبات الكلية بمعايير الأداء الخاصة بكل مهمة من المهام المكلفين بها يليها التزام منسوبات الكلية بالمدى الزمني المحدد لتنفيذ كل مكون من مكونات خطة الكلية وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بكون الرقابة الذاتية مبدأ أساسي لدى منسوبات الكلية عند أداء مهامهم وفي نفس المرتبة الأخيرة جاء تعاون منسوبات الكلية فيما بينهم بشكل جيد وفقا لما يقتضيه تنفيذ خطة الكلية على النحو الأكمل وقد يرجع ذلك الترتيب الذي جاء في هذا الجدول كون هذه الإجراءات ترتبط بقياس الأداء الوظيفي للمنسوبات لذا تلتزم به الكليات ومنسوباتها.

جدول (١٠) الجوانب المرتبطة بعملية متابعة الخططن = ٩٢

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	تقوم منسوبات الكلية بإعداد تقارير دورية لتوضيح ما يتم انجازه من أعمال	21	22,8	64	69,6	7	7,6	-	-	-	-	4,15	0,53
2	تقوم إدارة الكلية بمراجعة أداء منسوباتها من وقت لآخر للتأكد من سير العمل وفقا للأهداف المخطط لها	-	-	6	6,5	86	93,5	-	-	-	-	3,10	0,25
3	تقوم إدارة الكلية بمتابعة تنفيذ خططها في ضوء المدى الزمني المحدد لها	15	16,3	70	76,1	7	7,6	-	-	-	-	4,10	0,48
4	تشارك إدارة الكلية مع منسوباتها في اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ظهور أي قصور في تنفيذ	٣	٣,٣	٨٢	٨٩,١	7	7,6	-	-	-	-	٣,٩٦	٠,٣٣

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	خطتها وأهدافها												
5	تشارك إدارة الكلية مع منسوباتها في مواجهة أي صعوبات أو مشاكل تطرأ أثناء تنفيذ خطط الكلية وأهدافها	-	-	-	-	7,6	7	92,4	85	-	-	3,92	0,27
6	تشارك إدارة الكلية مع منسوباتها في إجراء التعديلات اللازمة على خططها إذا كشفت المتابعة الدورية الحاجة لذلك	٢	٢,٢	٨٤	٩١,٣	٦	٦,٥	-	-	-	-	٣,٩٦	٠,٢٩

يتضح من الجدول السابق ان اكثر الجوانب المرتبطة بعملية متابعة الخطط تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي قيام منسوبات الكلية بإعداد تقارير دورية لتوضيح ما يتم انجازه من أعمال وجاء في المرتبة الثانية قيام إدارة الكلية بمتابعة تنفيذ خططها في ضوء المدى الزمني المحدد لها وقد يرجع ذلك كون هذه الإجراءات تتم بشكل دقيق وفقا لما تحدده إدارة الجامعة وفي ضوء ما تقرره الهيئة الوطنية للإعتماد ، وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بقيام إدارة الكلية بمراجعة أداء منسوباتها من وقت لآخر للتأكد من سير العمل وفقا للأهداف المخطط لها.

جدول (١١) الجوانب المرتبطة بعملية تقويم الخطط ن = ٩٢

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	تقويم أداء منسوبات الكلية يتم في ضوء المهام الوظيفية الموكلة إليهم	-	-	6,5	6	92,4	85	7,6	7	-	-	3,92	0,27
2	المعيار الأساسي لتقويم منسوبات الكلية هو مشاركتهم في تحقيق أهدافها	-	-	6,5	6	93,5	86	-	-	-	-	3,10	0,25
3	تقويم إدارة الكلية لمنسوباتها يتم في ضوء معايير الأداء المحددة لكل وظيفة من الوظائف داخل الكلية	1	1,1	9,8	9	76,1	70	12	13	-	-	2,99	0,52

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	سواء الإدارية أو الأكاديمية												
4	تقويم أداء منسوبات الكلية يتم وفقا للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء	-	-	16,3	15	83,7	77	-	-	-	-	3,16	0,37
5	الرقابة الذاتية مبدأ أساسي لدى إدارة الكلية عند تقويم منسوباتها	2	2,2	3	3,3	81,5	75	12	13	-	-	2,95	0,50

يتضح من الجدول السابق ان اكثر الجوانب المرتبطة بعملية تقويم الخطط تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي أن تقويم أداء منسوبات الكلية يتم في ضوء المهام الوظيفية الموكلة إليهم وجاء في المرتبة الثانية كان تقويم أداء منسوبات الكلية يتم وفقا للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء وفي المرتبة الاخيرة جاء اعتماد الرقابة الذاتية كمبدأ أساسي لدى إدارة الكلية عند تقويم منسوباتها وقد يرجع السبب وراء ما جاء في هذا الجدول من نتائج لنفس الأسباب التي جاءت لها نتائج الدراسة في جدول (٧).

٢- البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي

جدول (١٢) الجوانب المرتبطة بالرضا الوظيفي للمبحوثات ن = ٩٢

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	هناك آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية	-	-	6	6,5	7	7,6	64	69,6	15	16,3	2,04	0,71
2	تتخذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها	-	-	21	22,8	71	77,2	-	-	-	-	3,23	0,42
3	تهتم إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة	-	-	21	22,8	71	77,2	-	-	-	-	3,23	0,42
4	توجد قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع	-	-	85	92,4	7	7,6	-	-	-	-	3,92	0,27

م	الاستجابات	وافق تماما		وافق		وافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	منسوباتها												
5	تقوم إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)	-	-	-	-	٩٤,٦	٨٧	٥,٤	٥	-	-	٣,٠٥	٠,٢٣
6	توجد آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية: الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ)	-	-	85,9	79	7,6	7	6,5	6	-	-	3,21	0,55
7	تقوم إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها	-	-	-	-	٧٥	٦٩	٢٥	٢٣	-	-	٣,٢٥	٠,٤٤
8	يوجد تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل	-	-	-	-	23,9	22	76,1	70	-	-	3,76	0,43
9	الانضمام لأسرة العمل بالكلية أمر جيد للمنسوبات	-	-	-	-	7,6	7	92,4	85	-	-	3,92	0,27
10	توجد عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم	-	-	-	-	77,2	71	22,8	21	-	-	3,23	0,42
11	البنية الوظيفية التي تعمل بها المنسوبات جيدة	-	-	-	-	77,2	71	22,8	21	-	-	3,23	0,42
12	فرص التطور المهني المتاحة لمنسوبات الكلية كافية	-	-	-	-	٢٦,١	٢٤	٧٣,٩	٦٨	-	-	٣,٧٤	٠,٤٤
13	تتوفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية	-	-	-	-	23,9	22	76,1	70	-	-	3,76	0,43
14	مستوى التعاون بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية جيد	-	-	-	-	77,2	71	22,8	21	-	-	3,23	0,42
15	أسلوب حل المشكلات الذي تتبعه إدارة الكلية مع منسوباتها جيد وفعال	-	-	-	-	٩٢,٤	٨٥	٧,٦	٧	-	-	٣,١٠	٠,٢٧

م	الاستجابات	اوافق تماما		اوافق		اوافق الي حد ما		اوافق		لا اوافق تماما		س	σ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٦	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي	-	-	-	-	٧٢,٨	٦٧	٢٧,٢	٢٥	-	-	٣,٢٧	٠,٤٥
١٧	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب	-	-	-	-	٩٣,٥	٨٦	٦,٥	٦	-	-	٣,٠٧	٠,٢٥
١٨	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية	-	-	-	-	٧,٦	٧	٩٢,٤	٨٥	-	-	٣,٩٢	٠,٢٧

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي للمبحوثات تمثلت في وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها ، ورضا المنسوبات عن الانضمام لأسرة العمل بالكلية وكفاية الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية ، وفي المرتبة الثانية جاء رضا المبحوثات عن تفويض الكلية الصلاحيات لمنسوباتها تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري ، ووفقاً لما تقضيه ظروف العمل وكذلك الرضا عن توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية وفي المرتبة الثالثة جاء رضا المبحوثات عن كفاية فرص التطور المهني المتاحة لمنسوبات الكلية ، وفي المرتبة الأخيرة جاء رضا المبحوثات عن وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية وتتفق النتائج التي جاءت في هذا الجدول مع نتائج دراسة كل من زيمبيلاس وبابانستاسايوك (Zembylas ,M & Papanastasiouk,E 2000) ونتائج دراسة أبو مصطفى والأشقر (٢٠١١) الذين أكدوا على وجود عوامل تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين كالأجر والأجازات وتفويض الصلاحيات.

جدول (١٣) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية تحديد الأهداف ن = ٩٢

يوجد وصف محدد لمهام جميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية ومؤهلات وشاغليها	اشرك إدارة الكلية لمنسوباتها في تحديد اهدافها قصيرة المدى	اشرك إدارة الكلية لمنسوباتها في تحديد اهدافها الإستراتيجية	اشرك إدارة الكلية لمنسوباتها في إعداد ووضع رؤيتها ورسالتها وخطط واليات عملها	وضوح أهداف الكلية الفرعية للمنسوبات	وضوح أهداف الكلية الرئيسية للمنسوبات	انبتاق أهداف الكلية من أهداف الجامعة	وضوح أهداف الجامعة للمنسوبات	عملية تحديد الاهداف الرضا الوظيفي
٠.١٦٧	*٠.٢٠٧	***٠.٧٣٢	*٠.٢٠٧	٠.٠٦٢	٠.١٤٤-	-	٠.١٤٤-	وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية
***٠.٦٣٨	***٠.٣٢٩	***٠.٤١٦	***٠.٧٢٨	***٠.٩٧٣	***٠.٩٨٢	***٠.٨٦٠	***٠.٨٢٩	اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها
***٠.٨٣٨	***٠.٣٩٩	***٠.٤٥٦	***٠.٧٢٨	***٠.٩٧٨	***٠.٨٨٧	***٠.٨٧٠	***٠.٧٩٩	اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة
٠.١١٨-	***٠.٧٥٥	٠.٠٧٦	٠.١٤٥	٠.٠٥٥-	٠.١٥٦	***٠.٦٢٤	٠.١٧١	وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها
***٠.٦٤٨	***٠.٧١١	***٠.٨٩٩	***٠.٧٧٦	***٠.٤٧٥	***٠.٤٨٦	***٠.٤٢٢	***٠.٤٨٦	قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت،التفقات،التدريب...الخ)
***٠.٦٤٨	**٠.٢٧٨	***٠.٨٧٣	***٠.٦٣٥	***٠.٤٥٩	***٠.٣٦٦	٠.٠٨٠	***٠.٣٦٦	وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية:(الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب...الخ)
***٠.٧٣٨	***٠.٤٢٩	***٠.٣٨٦	***٠.٩٤٨	***٠.٨٧٨	***٠.٩١٧	***٠.٧٧٠	***٠.٨٩٩	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها
-	***٠.٤٥٩	٠.١٤٨	-	-	-	*٠.٢٢٤-	-	وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه
***٠.٦٢١			***٠.٣٧٥	***٠.٧٢١	***٠.٦٠٦		***٠.٦٠٦	

								ظروف العمل
٠.١١٨-	.***٠.٧٥٥	٠.٠٧٦	٠.١٤٥	٠.٠٥٥-	٠.١٥٦	***٠.٦٢٤	٠.١٥٦	سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
***٠.٨٣٨	***٠.٥٢٩	***٠.٤٨٦	***٠.٧٢٨	***٠.٥٧٨	***٠.٦٨٧	***٠.٨١٠	***٠.٦٩٩	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
***٠.٨٣٨	***٠.٥٢٩	***٠.٣٨٦	***٠.٧٢٨	***٠.٦٧٨	***٠.٨٨٧	***٠.٨٦٠	***٠.٨٩٠	عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيدة
-	***٠.٤٥٩	٠.١٤٨	-	-	-	*٠.٢٢٤-	-	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية
***٠.٦٢١			***٠.٣٧٥	***٠.٧٢١	***٠.٦٠٦		***٠.٦٠٦	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية
-	***٠.٤٥٩	٠.١٤٨	-	-	-	*٠.٢٢٤-	-	التعاون الجيد بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
***٠.٦٢١			***٠.٣٧٥	***٠.٧٢١	***٠.٦٠٦		***٠.٥٠١	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع منسوباتها لحل المشكلات
***٠.٩٣٨	***٠.٤٢٩	***٠.٤٨٦	***٠.٩٢٨	***٠.٩٧٨	***٠.٩٨٧	***٠.٨٧٠	***٠.٦٠٩	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي
***٠.٦٤٨	***٠.٧١١	***٠.٨٩٩	***٠.٧٧٦	***٠.٤٧٥	***٠.٤٨٦	***٠.٤٢٢	***٠.٤٨٦	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب
***٠.٩٤٨	***٠.٤٢٩	***٠.٤٨٦	***٠.٨٢٨	***٠.٩٧٨	***٠.٧٨٧	***٠.٥٧٠	***٠.٧٩٣	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية
٠.١١٨-	.***٠.٧٥٥	٠.٠٧٦	٠.١٤٥	٠.٠٥٥-	٠.١٥٦	***٠.٦٢٤	٠.١٥٦	

(*) معنوية عند (٠.٠٥) (**) معنوية عند (٠.٠١) (***) معنوية عند (٠.٠٠١)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) بين تحديد الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للمؤشرات المتمثلة في (وضوح أهداف الجامعة للمنسوبات وتعريفهم بها ، انبثاق أهداف الكليات من أهداف الجامعة وترجمة رؤيتها ورسالتها ، وضوح أهداف الكليات الرئيسية والفرعية للمنسوبات وتعريفهم بها ، إشراك إدارة الكليات للمنسوبات في إعداد ووضع رؤيتها ورسالتها وخطط واليات عملها ، قيام إدارة الكليات بإشراك المنسوبات في تحديد الأهداف الإستراتيجية لها المتوقع تحقيقها على المدى البعيد وكذلك الأهداف قصيرة المدى المتوقع انجازها خلال العام الدراسي ، وجود وصف محدد لجميع

الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكليات يحتوي على تحديد المؤهلات والمهارات و الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ويتم إعلام جميع المنسوبات بها) وبالنتائج الواردة في هذا الجدول يتحقق الهدف الفرعي الأول للدراسة ويثبت كذلك صحة فرضها الفرعي الأول.

جدول (١٤) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية وضع الخطط ن - ٩٢

وجود تحديد دقيق للمدى الزمني اللازم لانجاز المهام المكلفة بها منسوبات الكلية	وجود تنسيق وترباط بين منسوبات كل قسم من أقسام الكلية من أجل تحقيق أهدافها	وجود تنسيق وترباط من وإلى إدارة الكلية وأقسامها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها	توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية يتم وفقاً لمعيار التخصص والكفاءة	توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية يتم في ضوء أهداف الكلية المرجو تحقيقها	اشراك ادارة الكلية لمنسوباتها في تحديد معايير أداء قابلة للقياس خاصة بكل جزء خططها	اشراك ادارة الكلية لمنسوباتها في تحديد مستلزماتها التي تحقق اهدافها	اشراك ادارة الكلية لمنسوباتها في تحديد الانشطة التي تحقق اهدافها	اشراك ادارة الكلية لمنسوباتها في وضع خططها التنفيذية	عملية وضع الخطط	الرضا الوظيفي
*.٢٠٧	*.٢٠٧	*.٢٠٧	*.٢٠٧	- ***.٣٠٨	***.٧٣٢	*.١٩٧	*.٢٠٧	*.٢١٧	وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية	
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٩٢٨	***.٩١٨	***.٩٢٨	اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها	
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٦٩٠	***.٤٨٠	***.٦٢٨	***.٨٢٨	***.٧٥٨	اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة	
***.٧٥٥	***.٧٥٥	.١٤٥	.١٤٥	***.٦٢٤	.٠٧٦	.١٤٥	.١٤٥	.١٤٥	وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها	
***.٧١١	***.٧١١	***.٧٧٦	***.٧٧٦	***.٤٢٢	***.٨٩٩	***.٧٧٦	***.٧٧٦	***.٧٧٦	قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)	
*.٢٧٨	*.٢٧٨	***.٦٣٥	***.٦٣٥	.٠٨٠	***.٨٧٣	***.٦٣٥	***.٦٣٥	***.٦٣٥	وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية: (الترقية، الزيادة في الرواتب، الحوافز والمكافآت، التدريب... الخ)	

***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٨٢٨	***.٩٢٨	***.٦٢٨	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوبياتها
***.٤٥٩	***.٤٥٩	-	-	*.٢٢٤-	٠.١٤٨	***.٤٦٥	-	-	وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقراراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل
***.٧٥٥	***.٧٥٥	٠.١٤٥	٠.١٤٥	***.٦٢٤	٠.٠٧٦	٠.١٤٥	٠.١٤٥	٠.١٤٥	سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٩٢٩	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٥٩٨	عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيدة
***.٤٥٩	***.٤٥٩	-	-	*.٢٢٤-	٠.١٤٨	-	-	-	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية
***.٤٥٩	***.٤٥٩	-	-	*.٢٢٤-	٠.١٤٨	-	-	-	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٢٧	التعاون الجيد بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
***.٧١١	***.٧١١	***.٧٧٦	***.٧٧٦	***.٤٢٢	***.٨٩٩	***.٧٧٦	***.٧٧٦	***.٧٧٦	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع منسوباتها لحل المشكلات
***.٤٢٩	***.٤٢٩	***.٩٢٨	***.٩٢٨	***.٨٧٠	***.٤٨٦	***.٨٢١	***.٩٢٨	***.٩٧٨	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي
***.٧١١	***.٧١١	***.٧٧٦	***.٧٧٦	***.٤٢٢	***.٨٩٩	***.٦٧٦	***.٨٨٦	***.٧٢٦	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب
***.٧٥٥	***.٧٥٥	٠.١٤٥	٠.١٤٥	***.٦٢٤	٠.٠٧٦	٠.١٢٥	٠.١٣٥	٠.١٤١	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية

(* معنوية عند (٠.٠٥) (** معنوية عند (٠.٠١) (***) معنوية عند (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، بين عملية وضع الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للغالبية العظمى من مؤشرات هذه العملية والمتمثلة في (قيام إدارة الكليات بمشاركة منسوباتهم في وضع الخطط التنفيذية التي تحقق أهدافهم ، قيام إدارة الكليات

بمشاركة منسوباتهم في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق خططهم وأهدافهم ، قيام إدارة الكليات بمشاركة منسوباتهم في تحديد المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق خططهم وأهدافهم ، قيام إدارة الكليات بمشاركة منسوباتهم في تحديد معايير أداء قابلة للقياس خاصة بكل جزء من أجزاء الخطة وكذلك توزيع المهام والمسؤوليات عليهم في ضوء أهداف الكليات المرجو تحقيقها ووفقا لمعيار التخصص ، وجود تنسيق وترابط من وإلى إدارة الكليات وأقسامها المختلفة ومن وإلى المنسوبات من أجل تحقيق أهدافها ، وجود تحديد دقيق للمدى الزمني اللازم لانجاز المنسوبات المهام المكلفين بها) وبهذه النتيجة فقد تحقق الهدف الرفعي الثاني للدراسة وكذلك ثبت صحة فرضها الفرعي الثاني.

جدول (١٥) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية تنفيذ الخطط ن ٩٢

التزام منسوبات الكلية بالمدى الزمني المحدد لتنفيذ كل مكون من مكونات خطة الكلية	تعاون منسوبات الكلية فيما بينهم بشكل جيد وفقا لما يقتضيه تنفيذ خطة الكلية على النحو الأكمل	التزام منسوبات الكلية بمعايير الأداء الخاصة بكل مهمة من المهام المكلفين بها	توظيف منسوبات الكلية لخبراتهم ومهاراتهم الوظيفية عند تنفيذ خطة الكلية	الرقابة الذاتية مبدأ أساسي لدى منسوبات الكلية عند أداء مهامهم	اداء المنسوبات لأدوارهم في تنفيذ خطة الكلية حسب المهام المنوط بهم أداءها	اشترك المنسوبات مع إدارة الكلية في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها	عملية تنفيذ الخطط الرضا الوظيفي
- ***.٧٠٣	***.٨١٥	- ***.٧٠٣	- ***.٦٢٤	***.٨١٥	*.٢٤١-	***.٦٥٣	وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية
.١٣٠-	*.٢٢٥	*.٢٢٩-	*.٢١٤-	*.٢٢٥	- ***.٣١٣	- ***.٨٦٢	اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها
.١٣٠-	*.٢٢٥	*.٢٢٩-	*.٢١٤-	- ***.٣١٣	- ***.٤١٣	- ***.٨١١	اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة
***.٦٣٢	- ***.٧٠٧	***.٦٢٥	***.٣٣٥	- ***.٧٠٧	***.٥٩١	*.١٢٧-	وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها
- ***.٥١٧	***.٦٥١	- ***.٥٧٦	- ***.٥٩٦	***.٦٥١	.١٩٥-	.١١٧	قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)

-	***.٠٩٣٨	-	-	***.٠٩٣٨	-	٠.١٦٨	وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية:(الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ)
***.٠٧٧٩		***.٠٨٣٠	***.٠٧٠٦		***.٠٤٦٦		
٠.١٣٠-	*.٠٢٢٥	*.٠٢٢٩-	*.٠٢١٤-	-	-	-	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها
				***.٠٣١٣	***.٠٣١٣	***.٠٨١٢	
*.٠٢٢٢	**٠.٢٨٥-	**٠.٢٨١	٠.٠٧٤	**٠.٢٨٥-	***.٠٥٦٢	***.٠٧٨٧	وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقراراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل
***.٠٦٣٢	-	***.٠٦٢٥	***.٠٣٣٥	-	***.٠٥٩١	٠.١٢٧-	سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
	***.٠٧٠٧			***.٠٧٠٧			
٠.١٣٠-	*.٠٢٢٥	*.٠٢٢٩-	*.٠٢١٤-	-	-	-	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
				***.٠٣١٣	***.٠٤٤٣	***.٠٨١٢	
٠.١٣٠-	*.٠٢٢٥	*.٠٢٢٩-	*.٠٢١٤-	***.٠٣١٣-	***.٠٣١٣-	***.٠٧١٩-	عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيدة
*.٠٢٢٢	**٠.٢٨٥-	**٠.٢٨١	٠.٠٧٤	**٠.٢٨٥-	***.٠٥٦٢	***.٠٧٨٧	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية
*.٠٢٢٢	**٠.٢٨٥-	**٠.٢٨١	٠.٠٧٤	**٠.٢٨٥-	***.٠٥٦٢	***.٠٨٨٩	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية
٠.١٣٠-	*.٠٢٢٥	*.٠٢٢٩-	*.٠٢١٤-	-	-	-	التعاون الجيد بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
				***.٠٣١٣	***.٠٣١٣	***.٠٨١٢	
-	***.٠٤٥١	-	-	***.٠٦٥١	٠.١٩٥-	٠.١١٧	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع منسوباتها لحل المشكلات
***.٠٥١٧		***.٠٥٤٦	***.٠٥٥٦				
-	***.٠٦٥١	-	-	***.٠٥٥١	٠.١٦٥-	٠.١٠٧	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي
***.٠٥٣٩		***.٠٥٧٦	***.٠٦٩٦				
-	***.٠٦٥١	-	-	***.٠٧٥١	٠.١٨٥-	٠.١١٣	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب
***.٠٦١٧		***.٠٥٧٦	***.٠٥٨٦				
***.٠٦٣٢	-	***.٠٦٢٥	***.٠٣٣٥	-	***.٠٥٩١	٠.١٢٧-	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية
	***.٠٧٠٧			***.٠٧٠٧			

(* معنوية عند (٠.٠٥) (** معنوية عند (٠.٠١) (***) معنوية عند (٠.٠٠١)

يوضح الجدول السابق الجدول السابق وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، بين عملية تنفيذ الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة لغالبية مؤشرات هذه العملية - والمتمثلة في (إشترك المنسوبات مع إدارة الكليات في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها كل حسب المهام المكلفين بها ، تطبيق المنسوبات لمبدأ الرقابة الذاتية عند أداء مهامهم ، توظيف المنسوبات لخبراتهم ومهاراتهم الوظيفية عند تنفيذ خطط الكليات من أجل الوصول إلى أفضل النتائج المأمولة ، التزام منسوبات الكليات بمعايير الأداء الخاصة بكل مهمة من المهام المكلفين بها ، تعاون منسوبات الكليات فيما بينهم بشكل جيد وفقا لما يقتضيه تنفيذ خطط الكليات على النحو الأكمل ، التزام المنسوبات بالمدى الزمني المحدد لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة) وبما جاء في هذا الجدول من نتائج يتحقق الهدف الفرعي الثالث للدراسة ويثبت كذلك صحة الفرض الفرعي الثالث لها.

جدول (١٦) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية متابعة الخطط ن - ٩٢

الرضا الوظيفي	قيام منسوبات الكلية بإعداد تقارير دورية لتوضيح ما يتم انجازه من أعمال	قيام إدارة الكلية بمراجعة أداء منسوباتها من وقت لآخر للتأكد من سير العمل وفقا للأهداف المخطط لها	قيام إدارة الكلية بمتابعة تنفيذ خططها في ضوء المدى الزمني المحدد لها	إشترك إدارة الكلية مع منسوباتها في اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ظهور أي قصور في تنفيذ خططها وأهدافها	إشترك إدارة الكلية مع منسوباتها في مواجهة أي صعوبات أو مشاكل تطرأ أثناء تنفيذ خطط الكلية وأهدافها	إشترك إدارة الكلية مع منسوباتها في إجراء التعديلات اللازمة على خططها إذا كشفت المتابعة الدورية الحاجة لذلك
وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية	-	***٠.٧٣٢	-	***٠.٣٨٩-	***٠.٣٨٩-	***٠.٣٨٩-
اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها	***٠.٨٧٠	***٠.٤٨٦	***٠.٧٠٩	٠.١٥٦	٠.١٥٦	٠.١٥٦
اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجديدة ولمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة	***٠.٨٢٠	***٠.٥٨٦	***٠.٨١٩	٠.١٢٥	٠.١٤٦	٠.١٣١
وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها	***٠.٦٢٤	٠.٠٧٦	***٠.٦٤٨	***٠.٨٩٩	***٠.٨٩٩	***٠.٨٩٩
قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير	***٠.٤٢٢	***٠.٩٩٨	٠.٠٤٨-	٠.٠٧٦	٠.٠٧٦	٠.٠٧٦

						ممنوباتها من خلال توفير الإمكانات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)
***.٤٢٠-	***.٤٢٠-	***.٤٢٠-	- ***.٣٦٠	***.٨٧٣	٠.٠٨٠	وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين ممنوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية: (الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ)
٠.١١٦	٠.١٥٩	٠.١٥٦	***.٠٧٣٩	***.٠٣٨٦	***.٠٩٧٠	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين ممنوباتها
***.٠٥١٢	***.٠٥١٢	***.٠٥١٢	- ***.٠٣٢٢	٠.١٤٨	*.٠٢٢٤-	وجود تفويض للصلاحيات لمننوبات الكلية تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل
***.٠٨٩٩	***.٠٨٩٩	***.٠٨٩٩	***.٠٦٤٨	٠.٠٧٦	***.٠٦٢٤	مساعدة المننوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
٠.١٥٦	٠.١٥٦	٠.١٥٦	***.٠٧٠٩	***.٠٤٨٦	***.٠٨٧٠	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المننوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
٠.١٥٦	٠.١٠٦	٠.١٥١	***.٠٧٣٩	***.٠٤٩٦	***.٠٨١٠	عمل المننوبات في بيئة وظيفية جيدة
***.٠٥١٢	***.٠٥١٢	***.٠٥١٢	- ***.٠٣٢٢	٠.١٤٨	*.٠٢٢٤-	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمننوبات الكلية
***.٠٦١٢	***.٠٦١١	***.٠٤١٩	- ***.٠٣٢٧	٠.١٢٨	*.٠٢٣٤-	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المننوبات بمهامهم الوظيفية
٠.١٠٦	٠.١٥٩	٠.١٥٦	***.٠٦٠٩	***.٠٤٥٦	***.٠٨٧٣	التعاون الجيد بين مننوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
٠.٠٧٦	٠.٠٧٦	٠.٠٧٦	٠.٠٤٨-	***.٠٩٩٨	***.٠٤٢٢	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع ممنوباتها لحل المشكلات
٠.١٥٦	٠.١٣٥	٠.١٤٦	***.٠٧١٩	***.٠٤٩٦	***.٠٧٧٦	عدد ساعات العمل المكلفة بها المننوبات مرضي
٠.٠٨٦	٠.٠٧٦	٠.١٧٦	٠.١٠٨-	***.٠٧٨٨	***.٠٤٢٢	الدخل المالي الخاص بوظائف مننوبات الكلية مناسب
***.٠٨٩١	***.٠٨٧٩	***.٠٧٩٩	***.٠٦٤٨	٠.٠٧٦	***.٠٦٢٤	الإجازات المتاحة لمننوبات الكلية كافية

(* معنوية عند (٠.٠٥) (** معنوية عند (٠.٠١) (***) معنوية عند (٠.٠٠١)

يبين الجدول السابق وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) ، (٠,٠٥) بين عملية متابعة الكليات تنفيذ خططها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بهذه العملية والمتمثلة في (قيام المنسوبات بإعداد تقارير دورية لتوضيح ما يتم انجازه من أعمال ،قيام إدارة الكليات بمراجعة أداء منسوباتها من وقت لآخر للتأكد من سير العمل وفقاً للأهداف المخطط لها ، قيام إدارة الكليات بمتابعة تنفيذ خططها في ضوء المدى الزمني المحدد لها ، اشتراك إدارة الكليات مع منسوباتها في اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ظهور أي قصور في تنفيذ خططها وأهدافها وفي مواجهة أي صعوبات أو مشاكل تطرأ أثناء تنفيذ الخطط وفي إجراء التعديلات اللازمة على خططها إذا كشفت المتابعة الدورية الحاجة لذلك) وتؤكد نتائج هذا الجدول أن هدف الدراسة الفرعي الرابع قد تحقق كما أن فرضها الفرعي الرابع قد ثبتت صحته.

جدول (١٧) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية تقويم انجاز الخطط ن - ٩٢

عملية تقويم انجاز الخطط	الرقابة الذاتية	المعيار	تقويم إدارة الكلية	تقويم أداء	تقويم أداء
الرضا الوظيفي	مبدأ أساسي لدى إدارة الكلية عند تقويم منسوباتها	الأساسي لتقويم منسوبات الكلية هو مشاركتهم في تحقيق أهدافها	للمنسوبات في ضوء معايير الأداء المحددة لكل وظيفة من الوظائف داخل الكلية سواء الإدارية أو الأكاديمية	منسوبات الكلية يتم في ضوء المهام الوظيفية الموكلة إليهم	منسوبات الكلية يتم وفقاً للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء
وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية	- ***٠.٣٨٩	***٠.٧٣٢	***٠.٧٣٧	***٠.٦٥٣	٠.١٤٨-
اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها	٠.١٧٦	***٠.٧٨٦	***٠.٣٠٦	***٠.٨١٢	٠.١٤٩-
اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة	٠.١٥٩	***٠.٤٨٨	***٠.٣٠٩	***٠.٧١٩	٠.١٣٢-
وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها	***٠.٩٧٨	٠.٠٧٦	***٠.٥٤٥	٠.١٢٧	**٠.٢٧٩-
قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)	٠.٠٧٦	***٠.٨٩٥	***٠.٣٣٢-	٠.١١٧-	***٠.٣٢٥-
وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ	-	***٠.٨٧٣	***٠.٥٦٩-	٠.١٦٨	٠.١٦٠-

				***٠.٤٢٠	الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالحوافز التالية:(الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ)
٠.١٤٩-	***٠.٨١٢	***٠.٣٠٩	***٠.٤٨٦	٠.١٦٧	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها
*٠.٢١٥-	***٠.٨٣٢	٠.١٢٧-	٠.١٤٨	***٠.٥١٢	وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل
٠.٢٧٩-	٠.١٢٧	*٠.٥٤٥	٠.٠٧٦	***٠.٨١٢	سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
٠.١٤٩-	***٠.٨٣٢	***٠.٤٠١	***٠.٤٨٦	٠.١٥٦	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
٠.١٢٧-	***٠.٨١٢	***٠.٣١٩	***٠.٥٨٦	٠.١١٦	عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيدة
*٠.٢٢٥-	***٠.٧٨٧-	٠.١٥٨-	٠.١٤٨	***٠.٥١٢	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية
*٠.٢٣٥-	***٠.٦٨٦-	٠.١٥٨-	٠.١٤٨	***٠.٥١٢	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية
٠.١٤٩-	***٠.٨١٢	***٠.٣٠٩	***٠.٤٨٦	٠.١٦٦	التعاون الجيد بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
***٠.٣٢١-	٠.١١٧-	***٠.٣٢٢-	***٠.٨٩٥	٠.٠٧٦	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع منسوباتها لحل المشكلات
٠.١٦٩-	***٠.٨١٢	***٠.٣٠٩	***٠.٥٦٦	٠.١٥٦	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي
***٠.٤٢٥-	٠.١١٧-	***٠.٣٢٢-	***٠.٨٩٥	٠.٠٧٦	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب
٠.٢٧٩-	٠.١٢٧	*٠.٥٤٥	٠.٠٧٦	***٠.٩٧٨	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية

(***)

(**) معنوية عند (٠.٠١)

(*) معنوية عند (٠.٠٥)

معنوية عند (٠.٠٠١)

يبين الجدول السابق وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) ، (٠,٠٥) بين عملية تقويم الكليات لخططها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بهذه العملية - والمتمثلة في (اعتماد إدارة الكليات الرقابة الذاتية كمبدأ أساسي عند تقويم منسوباتها ، تقويم المنسوبات على

أساس مشاركتهم في تحقيق أهداف الكليات ، قيام إدارة الكليات بتقويم المنسوبات في ضوء معايير الأداء المحددة لكل وظيفة من الوظائف داخل الكليات وفي ضوء المهام الوظيفية الموكلة إليهم و وفقا للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء) وبالنتائج الواردة في هذا الجدول يتحقق الهدف الفرعي الخامس للدراسة ويثبت كذلك صحة فرضها الفرعي الخامس وتوضح النتائج التي جاءت في جداول الدراسة رقم (١٣) ، (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) تحقق الهدف الرئيسي للدراسة ويثبت كذلك صحة فرضها الرئيسي.

جدول (١٨) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية لعينة

الدراسة ن = ٩٢

سنوات الخبرة	الوظيفة	الموئل	الكلية	الجنسية	الحالة الاجتماعية	السن	المتغيرات الرضا الوظيفي
٠.٠٠٣	٠.١١٢-	٠.٠٤٤	٠.١٣١	٠.٠١١	٠.٠٠٧	٠.٠٢٩	وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية
***٠.٦٠٣	***٠.٣٤٦	- ***٠.٦٧٥	٠.٠٧٩	- ٠.١٤١	٠.٠٦٣	*٠.٢٥٧	اتخاذ إدارة الكلية القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها
***٠.٦٠٣	***٠.٥٤٣	- ***٠.٦٧١	٠.١١٢	- ٠.٠٤٩	٠.١٦٠	*٠.٢٧٦	اهتمام إدارة الكلية بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة
٠.١٢٧-	- ***٠.٥٦٣	***٠.٤١٥	٠.١١٥	- ٠.١٧٦	٠.٠٣٣-	٠.١٣١-	وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها
*٠.٢٥٩	٠.١١٢-	٠.١٩٢-	٠.١٧٦	- ٠.١٣٢	٠.٠٣٠	٠.١٢٤	قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ)
***٠.٢٩٨	٠.١٧٣	- ***٠.٣٧٧	٠.١٤٣	- ٠.٠٣٤	٠.٠٤٤	٠.١٧٩	وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية: (الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ)
***٠.٥٣٣	***٠.٣٤٦	-	٠.٠٤٩	-	٠.٠٦٣	*٠.٢٥٥	قيام إدارة الكلية بتشجيع العمل

		***.٦٧٥		٠.١٤١			بروح الفريق بين منسوباتها
-	***.٧٥٦	***.٨١١	٠.١٥٢	-	٠.٠٦٤-	**٠.٢٦٦	وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكلية تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل
٠.١٢٧-	-	***.٤٨٥	٠.١٢٢	-	٠.٠٣٩-	٠.١٣٥-	سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية
***.٠٥٩٣	***.٠٣٤٦	-	٠.٠٥٤	-	٠.٠٦٣	*٠.٢٥٩	وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم
***.٠٥٣١	***.٠٣٧٦	-	٠.١١٧	-	٠.٠٦٣	*٠.٢٤٥	عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيدة
-	***.٧٥٦	***.٠.٨١١	٠.١٤٩	-	٠.٠٦٤-	-	اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية
-	***.٧٥٦	***.٠.٨٧٢	٠.١٦٧	-	٠.٠٦٤-	-	توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية
***.٠.٤٩٣	***.٠.٣٤٦	-	٠.١٧١	-	٠.٠٦٣	*٠.٢٥٥	التعاون الجيد بين منسوبات الكلية من الهيئة الإدارية والأكاديمية
*٠.٢٥٩	٠.١١٢-	٠.١٩٢-	٠.١٣٥	-	٠.٠٣٠	٠.١٢٤	اتباع إدارة الكلية أسلوب جيد وفعال مع منسوباتها لحل المشكلات
***.٠.٥٣٣	***.٠.٣٤٦	-	*٠.٢٥٧	-	٠.٠٦٣	*٠.٢٥٩	عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي
*٠.٢٥٩	٠.١١٢-	٠.١٩٢-	***.٠.٥٦٣	-	٠.٠٣٠	٠.١٢٤	الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب
٠.١٢٧-	-	***.٠.٥١٥	٠.١٧٩	-	٠.٠٣٩-	٠.١٤٥-	الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية

(* معنوية عند (٠.٠٥) (** معنوية عند (٠.٠١) (***) معنوية عند (٠.٠٠١)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة طردية دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوى رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق بـ (وجود تفويض للصلاحيات لمنسوبات الكليات تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل) وقد يرجع سبب هذه العلاقة في أنه كلما كبر سن المبحوثات كبر

معه مستوى خبرتهم ونضوجهم وبالتالي تكون فرصة تفويضهم ومنحهم الصلاحيات أكبر وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء من نتائج في دراسة كل من الزعبي (٢٠٠٧) ، والزيودي والزلغول (٢٠٠٨)

- وجود علاقة عكسية دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق ب (اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية ، توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية) وقد يرجع سبب هذه العلاقة العكسية في أنه كلما صغر سن المبحوثات تكون حاجتهم أكبر لمنحهم فرص أكثر ليتطوروا وينمو مهنيا وكذلك تزويدهم بقدر أكبر من المعلومات التي يتطلبها نجاحهم لمهامهم الوظيفية بالشكل الأفضل

- وجود علاقة طردية دالة معنويا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق ب (اتخاذ إدارة الكليات القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها ، اهتمام إدارة الكليات بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها لارتقاء بهم وبالجامعة ، قيام إدارة الكليات ، بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها ، وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم ، عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيد ، التعاون الجيد بين المنسوبات من الهيئة الإدارية والأكاديمية ، عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي)

- عدم وجود علاقة دالة بين الحالة الاجتماعية للمبحوثات وجنسياتهم ومستوي رضاهم الوظيفي وقد يرجع ذلك الى ان مستوى الرضا الوظيفي يرتبط ببيئة العمل في المقام الأول والتي تتواجد فيها كافة المبحوثات بغض النظر عن اوضاعهم الاجتماعية المختلفة وهذا ما أكدته دراسة

- وجود علاقة دالة معنويا عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين الكليات التي تنتسب لها المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي فيما يتعلق فقط بالمتغير الخاص ب (برضا المبحوثات عن الدخل المالي الخاص بوظائفهم) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) وذلك فيما يتعلق بالمتغير الخاص ب (برضا المبحوثات عن عدد ساعات العمل المكلفين بها) وقد يرجع ذلك الى وجود اختلافات في الامتيازات المالية والبدلات التي تحصل

عليها منسوبات الجامعة من كلية لأخرى بسبب طبيعة الكلية وطبيعة المؤهلات الخاصة بمنسوباتها والأمر ذاته يحدث فيما يتعلق بعدد ساعات العمل حيث يختلف الأمر في الكليات النظرية عن الكليات العملية وكذلك قد يختلف الأمر من كلية لأخرى بحسب عدد الطالبات في كل كلية نسبة الى عدد المنسوبات.

- وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين الوظائف التي تشغلها المبحوثات وبين رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق بجميع المتغيرات الخاصة برضاهم الوظيفي باستثناء المتغيرات التالية (وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية ، قيام إدارة الكلية بدعم وتطوير منسوباتها من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك (الوقت، النفقات، التدريب... الخ ، وجود آليات واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين منسوبات الكلية فيما يتعلق بالجوانب التالية: (الترقية ، الزيادة في الرواتب ، الحوافز والمكافآت ، التدريب... الخ ، الدخل المالي الخاص بوظائف منسوبات الكلية مناسب) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زيمبيلاس وبابانستاسايوك (Zembylas ,M & Papanastasiouk,E 2000) والغويرين (٢٠١٠) اللذين أكدوا على وجود عوامل تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين مثل الراتب والحوافز والاجازات.

- وجود علاقة متفاوتة الدلالة بين عدد سنوات خبرة المبحوثات ورضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق بجميع المتغيرات الخاصة برضاهم الوظيفي باستثناء المتغيرات التالية (وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية ، وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها ، سعادة المنسوبات بالانضمام لأسرة العمل بالكلية ، الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية كافية).

جدول (١٩) يوضح وجهة نظر المبحوثات حول وجود معوقات تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول ن = ٩٢

م	وجود معوقات تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول	ك	%
١	توجد معوقات	٢٦	٢٨.٣
٢	توجد معوقات إلى حد ما	٦١	٦٦.٣
٣	لا توجد معوقات	٥	٥.٤
المجموع			٩٢

يوضح الجدول السابق أن الغالبية العظمى من المبحوثات بنسبة (٩٤.٦%) ترى وجود معوقات تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما جاء من نتائج بدراسة الرحيلي (٢٠٠٩)

جدول (٢٠) يوضح وجهة نظر المبحوثات حول المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول ن = ٩٢

م	المعوقات	ك	%
١	عدم التحديد الدقيق للأهداف	٩٠	٩٧.٨
٢	عدم اشراك المنسوبات في وضع الخطط على النحو المأمول	٦٣	٦٨.٥
٣	عدم وضوح الخطط بالشكل الكافي	٥٩	٦٤.١
٤	عدم الإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب	٨٩	٩٦.٧
٥	غياب المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط	٨٣	٩٠.٢
٦	عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء المنسوبات	٤٣	٤٦.٧

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول من وجهة نظر المبحوثات تمثلت في عدم التحديد الدقيق للأهداف وذلك بنسبة (٩٧.٨%) يليها المعوق الخاص بعدم الإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب وذلك بنسبة (٩٦.٧%) أما أقل المعوقات فتمثلت في عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء المنسوبات وذلك بنسبة (٤٦.٧%) وبهذه النتائج يتحقق الهدف الثاني للدراسة ، وتعكس نتائج

هذا الجدول وجود معوقات تتعلق بكل مجال من مجالات الإدارة بالأهداف وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الجهضمي (٢٠٠٥) من نتائج ، عدم وضوح الخطط بالشكل الكافي يتفق مع نتائج دراسة الفار (٢٠١٤) ، غياب المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط يتفق مع ما جاء من نتائج في دراسة السيد (٢٠٠٢)

جدول (٢١) يوضح وجهة نظر المبحوثات حول كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول ن = ٩٢

م	كيفية التغلب على المعوقات	ك	%
١	التحديد الجيد والدقيق للأهداف	٩٢	١٠٠
٢	وضوح الأهداف	٨٧	٩٤.٦
٣	واقعية الأهداف	٨٨	٩٥.٦
٤	اشترك كافة الأطراف المعنية بالكلية في وضع الأهداف والخطط	٧٩	٨٥.٩
٥	تشجيع الرقابة الذاتية	٦٩	٧٥
٦	وضوح الخطط بالشكل الكافي	٧٩	٨٥.٩
٧	تحقيق التواصل الفعال بين كافة أقسام الكلية	٦٣	٦٨.٥
٨	الإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب	٩١	٩٨.٩
٩	المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط	٨٩	٩٦.٧

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العوامل التي تساهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول من وجهة نظر المبحوثات تمثلت في التحديد الجيد والدقيق للأهداف وذلك بنسبة (١٠٠%) تلاه العامل الخاص بالإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب وذلك بنسبة (٩٨.٩%) ثم العامل الخاص بالمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط وذلك بنسبة (٩٦.٧%) وإخيرا جاء العامل الخاص بتحقيق التواصل الفعال بين كافة أقسام الكلية وذلك بنسبة (٦٨.٥%) وبهذه النتائج يتحقق الهدف الثالث للدراسة.

ولعل العامل الخاص باشتراك كافة الأطراف المعنية بالكلية في وضع الأهداف والخطط يتفق مع ما جاء في دراسة الجهضمي (٢٠٠٥) ، كما يتفق العامل الخاص بالتحديد الجيد والدقيق للأهداف مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٤)

كما يتفق العامل الخاص بتحقيق التواصل الفعال يتفق مع ما جاء من نتائج في دراسة بيرلمان (Perlman,2000) وتتفق النتيجة الخاصة بتشجيع القيادات الإدارية بالكلية على استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف مع ما جاء من نتائج في دراسة الغويرين (٢٠١٠)

ثامنا: أهم نتائج الدراسة

- ١- متوسط سن المبحوثات (٤٣.٥٣) ومتوسط سنوات خبرتهم في العمل بجامعة الطائف (٧.٤١).
- ٢- الحالة الإجتماعية للغالبية العظمى من المبحوثات متزوجات.
- ٣- ان اغلب المبحوثات هم من المتعاقبات غير السعوديات.
- ٤- غالبية المبحوثات هم من الحاصلات على الدكتوراة تلتها نسبة المبحوثات الحاصلات على مؤهل جامعي ثم المبحوثات الحاصلات على الماجستير وفي اخر مرتبة جاءت نسبة المبحوثات الحاصلات على مؤهل فوق المتوسط.
- ٥- أكثر النتائج التي تترتب على استخدام الإدارة بالأهداف داخل الكليات من وجهة نظر المبحوثات تتمثل في تطوير أداء المنسوبات وفي نفس المرتبة تأتي النتيجة الخاصة برفع كفاءة أداء المنسوبات وفي المرتبة الثانية جاءت النتيجة الخاصة بزيادة معدلات أداء المنسوبات وفي المرتبة الثالثة جاءت النتيجة الخاصة بتقييم أداء المنسوبات على أسس موضوعية وفي المرتبة الأخيرة جاءت النتيجة الخاصة بتمتية العلاقات الإيجابية بين المنسوبات.
- ٦- اكثر الجوانب المرتبطة بأول إجراءات الإدارة بالأهداف والمتمثلة في عملية تحديد الأهداف تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي ان اهداف الكلية تتبثق من أهداف الجامعة وتترجم رؤيتها ورسالتها يليها ان إدارة الكلية تقوم بإشراك منسوباتها في تحديد الأهداف قصيرة المدى لها المتوقع انجازها خلال العام الدراسي يليها ان أهداف الجامعة واضحة للمنسوبات ويتم تعريفهم بها وفي المرتبة الاخيرة جاء وجود وصف محدد لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية يحتوي على تحديد المؤهلات والمهارات و الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ويتم إعلام الجميع به.
- ٧- ان اكثر الجوانب المرتبطة بالإجراء الثاني لاسلوب الإدارة بالأهداف والمتمثل في عملية وضع الخطط تحققا داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي توزيع

المهام والمسؤوليات على منسوبات الكلية في ضوء أهداف الكلية المرجو تحقيقها يليها وجود تحديد دقيق للمدى الزمني اللازم لانجاز المهام المكلفة بها منسوبات الكلية ثم وجود تنسيق وترابط بين منسوبات كل قسم من أقسام الكلية من أجل تحقيق أهدافها وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بقيام إدارة الكلية بمشاركة منسوباتها في تحديد معايير أداء قابلة للقياس خاصة بكل جزء من أجزاء الخطة.

٨- أكثر الجوانب المرتبطة بالإجراء الثالث لاسلوب الإدارة بالأهداف والمتمثل في عملية تنفيذ الخطط تحققاً داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي اشتراك المنسوبات مع إدارة الكلية في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها يليها التزام منسوبات الكلية بمعايير الأداء الخاصة بكل مهمة من المهام المكلفين بها يليها التزام منسوبات الكلية بالمدى الزمني المحدد لتنفيذ كل مكون من مكونات خطة الكلية وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بكون الرقابة الذاتية مبدأ أساسي لدى منسوبات الكلية عند أداء مهامهم وفي نفس المرتبة الأخيرة جاء تعاون منسوبات الكلية فيما بينهم بشكل جيد وفقاً لما يقتضيه تنفيذ خطة الكلية على النحو الأكمل.

٩- أكثر الجوانب المرتبطة بالخطوة الرابعة لعملية الإدارة بالأهداف وهي عملية متابعة الخطط تحققاً داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي قيام منسوبات الكلية بإعداد تقارير دورية لتوضيح ما يتم انجازه من أعمال وجاء في المرتبة الثانية قيام إدارة الكلية بمتابعة تنفيذ خططها في ضوء المدى الزمني المحدد لها وفي المرتبة الاخيرة جاء الجانب الخاص بقيام إدارة الكلية بمراجعة أداء منسوباتها من وقت لآخر للتأكد من سير العمل وفقاً للأهداف المخطط لها.

١٠- أكثر الجوانب المرتبطة بالإجراء الأخير لاسلوب الإدارة بالأهداف والمتمثل في عملية تقويم الخطط تحققاً داخل الجامعة من وجهة نظر المبحوثات هي أن تقويم أداء منسوبات الكلية يتم في ضوء المهام الوظيفية الموكلة إليهم وجاء في المرتبة الثانية كان تقويم أداء منسوبات الكلية يتم وفقاً للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء وفي المرتبة الاخيرة جاء اعتماد الرقابة الذاتية كمبدأ أساسي لدى إدارة الكلية عند تقويم منسوباتها.

١١- أكثر المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي للمبحوثات تمثلت في وجود قنوات اتصال جيدة وفعالة بين إدارة الكلية وجميع منسوباتها ، ورضا المنسوبات عن

الانضمام لأسرة العمل بالكلية وكفاية الإجازات المتاحة لمنسوبات الكلية ، وفي المرتبة الثانية جاء رضا المبحوثات عن تفويض الكلية الصلاحيات لمنسوباتها تبعاً لقدراتهم ومستواهم الوظيفي وموقعهم الإداري ، ووفقاً لما تقتضيه ظروف العمل وكذلك الرضا عن توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية وفي المرتبة الثالثة جاء رضا المبحوثات عن كفاية فرص التطور المهني المتاحة لمنسوبات الكلية ، وفي المرتبة الأخيرة جاء رضا المبحوثات عن وجود آلية واضحة من قبل إدارة الكلية لقياس مستوى رضا منسوباتها وإعلامهم بنتائج عملية القياس بشفافية.

١٢- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) بين تحديد الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وبهذه النتيجة يتحقق الهدف الفرعي الأول للدراسة ويثبت صحة الفرض الفرعي الأول لها.

١٣- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، بين عملية وضع الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للغالبية العظمى من مؤشرات هذه العملية وهذا يحقق الهدف الفرعي الثاني للدراسة ويثبت صحة الفرض الفرعي الثاني لها.

١٤- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، بين عملية تنفيذ الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة لغالبية مؤشرات هذه العملية وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الثالث للدراسة ويثبت صحة الفرض الفرعي الثالث لها.

١٥- أكدت الدراسة من خلال نتائجها وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) ، (٠,٠٥) بين عملية متابعة الكليات تنفيذ خططها وبين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بهذه العملية وهذا يحقق الهدف الفرعي الرابع للدراسة ويثبت صحة فرضها الفرعي الرابع.

١٦- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة متفاوتة الدلالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ، (٠,٠١) ، (٠,٠٥) بين عملية تقييم الكليات لخططها وبين مستوى الرضا الوظيفي

لمنسوبات الجامعة من الهيئة الأكاديمية والإدارية وذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بهذه العملية وبهذه النتيجة يتحقق الهدف الفرعي الخامس للدراسة ويتأكد صحة الفرض الفرعي الخامس لها.

- ١٧- اثبت نتائج الدراسة تحقق الهدف الأول للدراسة بتحقيق أهدافه الفرعية.
- ١٨- أكدت نتائج الدراسة صحة فرضها الرئيسي والذي أثبتته صحة فروض الدراسة الفرعية.
- ١٩- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق ب (اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية ، توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية).
- ٢٠- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق ب (اتاحة فرص كافية للتطور المهني لمنسوبات الكلية ، توفر الإمكانيات والمعلومات اللازمة لقيام المنسوبات بمهامهم الوظيفية).
- ٢١- اوضحت الدراسة وجود علاقة طردية دالة معنويا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المتغير الخاص بسن المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق ب (اتخاذ إدارة الكليات القرارات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوباتها ، اهتمام إدارة الكليات بدعم وتشجيع الأفكار والآراء الجيدة والجديدة لمنسوباتها للارتقاء بهم وبالجامعة ، قيام إدارة الكليات ، بتشجيع العمل بروح الفريق بين منسوباتها ، وجود عدالة في حجم المهام والأعمال الموزعة على المنسوبات بحسب وظائفهم وخبراتهم ، عمل المنسوبات في بيئة وظيفية جيد ، التعاون الجيد بين المنسوبات من الهيئة الإدارية والأكاديمية ، عدد ساعات العمل المكلفة بها المنسوبات مرضي).
- ٢٢- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة دالة بين الحالة الاجتماعية للمبحوثات وجنسياتهم ومستوي رضاهم الوظيفي.
- ٢٣- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين الكليات التي تنتسب لها المبحوثات ومستوي رضاهم الوظيفي فيما يتعلق فقط بالمتغير

الخاص بـ (برضا المبحوثات عن الدخل المالي الخاص بوظائفهم) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) وذلك فيما يتعلق بالمتغير الخاص بـ (برضا المبحوثات عن عدد ساعات العمل المكلفين بها).

٢٤- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين الوظائف التي تشغلها المبحوثات وبين رضاهم الوظيفي .

٢٥- أظهرت الدراسة وجود علاقة متفاوتة الدلالة بين عدد سنوات خبرة المبحوثات ورضاهم الوظيفي وذلك فيما يتعلق بالغالبية العظمى من المغيرات الخاصة برضاهم الوظيفي.

٢٦- أوضحت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من المبحوثات بنسبة (٩٤.٦%) ترى وجود معوقات تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول.

٢٧- أكدت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول من وجهة نظر المبحوثات تمثلت في عدم التحديد الدقيق للأهداف وذلك بنسبة (٩٧.٨%) يليها المعوق الخاص بعدم الإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب وذلك بنسبة (٩٦.٧%) أما أقل المعوقات فتمثلت في عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء المنسوبات وذلك بنسبة (٤٦.٧%) وبهذه النتائج يتحقق الهدف الثاني للدراسة.

٢٨- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر العوامل التي تساهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف داخل الكليات بالشكل المأمول من وجهة نظر المبحوثات تمثلت في التحديد الجيد والدقيق للأهداف وذلك بنسبة (١٠٠%) تلاه العامل الخاص بالإلتزام بتنفيذ الخطط كما يجب وذلك بنسبة (٩٨.٩%) ثم العامل الخاص بالمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط وذلك بنسبة (٩٦.٧%) واخيرا جاء العامل الخاص بتحقيق التواصل الفعال بين كافة أقسام الكلية وذلك بنسبة (٦٨.٥%) وهذه النتائج تحقق الهدف الثالث للدراسة.

تاسعا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات الخاصة بالدراسة والتي تفيد الجهاز الإداري بجامعة الطائف في إستخدام الادارة بالاهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوباته من الهيئة الادارية والاكاديمية :

١. يجب تطوير الأساليب الإدارية بالجامعة بشكل مستمر وتشجيع استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف حيث أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف ورفع كفاءة الأداء الوظيفي لمنسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والاكاديمية.
٢. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن سبل تطوير الأساليب الإدارية بصفة عامة وداخل المؤسسات التعليمية بصفة خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العصر الحالي وما يتبعه ذلك من تغيرات متلاحقة في كافة المجالات ومنها المجال الإداري.
٣. مواصلة البحوث الخاصة بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر لما اوضحته نتائج الدراسة من وجود علاقة دالة بين مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات الجامعة من الهيئة الإدارية والأكاديمية وبين مستوى أداءهم الوظيفي كما ونوعا.
٤. يجب أن تراعي الأنظمة الإدارية داخل الجامعة الدراسة الجيدة والدقيقة والواقعية لأهدافها حتي يتم القيام بالخطوات المعتمدة عليها بشكل أكثر كفاءة.
٥. ضرورة تحقيق التشاركية بين إدارة الكليات ومنسوباتها من الهيئة الإدارية والأكاديمية عند تحديد الجامعة لأهداف وعند وضع خططها وذلك بشكل واقعي وموضوعي تلمسه المنسوبات أنفسهم.
٦. ضرورة وجود قنوات اتصال جيدة بين كافة المستويات الإدارية بالجامعة حتى يمكن تحقيق خطوات الإدارة بالأهداف بشكل ناجح وحتى يتم الوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الإدارة بالأهداف ومواجهتها بشكل سريع.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- الابراهيم ، عدنان بدري . (٢٠٠٢) : الادارة التربوية "مدرسية - صفية" ، (ص ٢٩) ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- ابن منظور وآخرون . (٢٠٠٥) : لسان العرب ، (ط ٤) ، (ص ١٦٨) ، بيروت ، مجلد (٥).
- أبو زيد ، أحمد . (٢٠٠٥) : جامعات المستقبل وتداول المعرفة ، (ص ص ٢٠-٢٥) ، الكويت ، مجلة العربي ، ع (٥٦٤).
- أبو مصطفى ، نظمي ، والأشقر ، ياسر . (٢٠١١) : الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلد ١٩ (١).
- أبو نبعة ، عبد العزيز مصطفى . (٢٠٠٥) : نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة ، (ص ٨٤) ، الأردن الوراق للنشر والتوزيع.
- الاسطل ، طارق زياد . (٢٠٠٨) : درجة تطبيق الادارة بالاهداف في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- البستان ، محمد وآخرون . (٢٠٠٠) : الادارة والاشراف التربوي : النظرية - البحث - الممارسة ، (ص ٢٤١) ، الكويت ، مكتبة الفلاح.
- جاد الرب ، سيد محمد . (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة ، (ص ١٢٧) ، جمهورية مصر العربية ، مطبعة العشري.
- جمال الدين ، سامي . (٢٠٠٢) : الادارة والتنظيم الاداري ، (ص ١٢٤) ، الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الجهضمي ، سليمان راشد . (٢٠٠٥) : معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية بنين
- حافظ ، اجلال عبد المنعم . (١٩٩٨) : اساسيات ادارة الاعمال ، (ص ٢٥٩) ، القاهرة ، مطابع الدار الهندسية.

- حافظ ، اجلال عبد المنعم . (٢٠٠٠) : موضوعات مختارة من الادارة ، (ط ٥) ، (ص ٧٦) ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- حسين ، سلامة عبد العظيم . (٢٠٠٤) : اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية ، (ص ٢٣٧) ، عمان ، دار الفكر .
- الحموي ، حسين ، عبد الفتاح ، سوسن . (٢٠٠١) : مبادئ الادارة ، (ط ٨) ، (ص ٢٢) ، القاهرة ، كلية التجارة .
- الختلان ، عواطف خلف راشد . (٢٠١٦) : الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء اقسام التربية البدنية للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة جنوب الوداي - كلية التربية الرياضية .
- دركر ، بيتر . تعريب الميداني ، عبد الهادي . (٢٠٠٤) : فن الادارة ، ط ١ ، (ص ١٥) ، السعودية ، مكتبة العبيكان .
- الرحيلي ، سمية سليمان . (٢٠٠٩) : الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى - كلية التربية
- الزعبي ، محمد (٢٠٠٧) : مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
- الزيودي ، محمد ، والزغلول ، عماد عبد الرحمن . (٢٠٠٨) : الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد ٩ (١)
- السلمي ، علي . (١٩٩٥) : السلوك الانساني في منظمات الاعمال ، (ص ٧٥) ، القاهرة ، دار غريب .
- السيد ، معتز محمد محمد . (٢٠٠٢) : نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في النادي الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية بنين .
- عبد الجواد ، جابر محمد . (يناير ١٩٩٧) : الرضا الوظيفي لدى قادة الرأي الدينية دراسة ميدانية على عينة من الدعاة العاملين بوزارة الأوقاف المصرية ، (ص ١٣٣ - ١٩٤) ، مجلة البحوث الإعلامية ، جامعة الأزهر ع (٦) .

- عبد المحسن ، توفيق محمد . (٢٠٠٦) : إدارة المنشآت المتخصصة ، (ص ٤٦) ، دار الفكر العربي
- عبد الوهاب ، علي . (٢٠٠٥) : الادارة بالاهداف بين النظرية والتطبيق ، (ط١٣) ، (ص ٣٣) ، القاهرة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- العبد، رامي محمد علي . (٢٠١٤) : درجة تطبيق مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة - نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، جامعة القدس ، برنامج الإدارة التربوية
- عبودي ، زيد منير . (٢٠٠٦) : الادارة بالاهداف ، (ص ١٤٠) ، عمان ، دار كنوز المعرفة.
- العتيبي، عبد الله بن حمود دباس . (٢٠١١) : تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الغويرين ، عصام . (٢٠١٠) : نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجناعية في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد ٢٤ (٤)
- الفار ، خالد محمد علي . (٢٠١٤) : نموذج مقترح للإدارة بالأهداف لتطوير العمل بإدارة رعاية شباب جامعة بورسعيد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات ببورسعيد
- القريوتي ، محمد قاسم . (٢٠٠٤) : مبادئ الادارة : النظريات - العمليات - الوظائف ، (ص ٢٩) ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- القريوتي ، محمد قاسم . (٢٠٠٦) . مقدمة في الادارة العامة ، (ط١) ، (ص ٥٣) ، الكويت ، جامعة الكويت .
- كافي ، مصطفى يوسف . (٢٠١١) : الإدارة الإلكترونية : إدارة بلا ورق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة ، (ص ١٨) ، سوريا ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر .
- محمد ، محمد يوسف سيد . (٢٠١٤) : نموذج مقترح للإدارة بالأهداف لتطوير ادارة النشاط الرياضي بأندية المؤسسات العسكرية الرياضية بالقوات المسلحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك - كلية التربية الرياضية.

المسعودي ، موسى . (٢٠١٣) : اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية : دراسة ميدانية ، (ص ص ١٨-٣٤) ، مجلة دراسات العلوم الادارية عمان ، الجامعة الاردنية ع (٤٠) ، الجزء الاول.

المسيدي ، عمرو ابراهيم محمد . (٢٠١٣) : الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية بنين

المشعان ، عويد سلطان . (٢٠٠٣) : العلاقة بين سلوك النمط (أ) والرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين الكويتين والمدرسين المصريين ، الكويت ، مجلة كلية التربية ، مجلد ١٧ ، العدد ٦٧ .

النمر ، سعود محمد . (١٩٩٧) : الادارة العامة : الاسس والوظائف ، (ص ٤١) ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Brim, R. A. (2004): 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, (p.4)
- Conkey(2003): Applying Management by Objectives to non-Profit Organization Management Journal.2003
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018): Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Future Business Journal, 4(1), pp.(94–108). <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Lindberg , Timothy L.Wilson (2011): Management by Objectives,the Swedish experience in Upper secondary schools , Journal of Educational Administration , Vol. (49) Issue 1 PP (62-75)
- Loup ,Jean Chappelet (2007): The Modern Management by Objectives and Result p.no (7) , Swiss Institute of Puplic Management ,Lausanne.
- Perlman, D. (2000): Implementing – Management by Objectives in a University: a progress report ED123965
- Popoola, S. (2005): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions among Records Management Personnel in Ondo State Civil Service, Nigeria. IFE Psychologia, 13(1).
- Reddin, William.J.(1991) : Effective Management by Objectives , New York : Mc Graw – Hill Book co.
- Robbins, S.P. and Coulter, M., Management, (2009): (10 th edition),Pearson Education, Inc.
- Yilmaz, E (2009): Examining Organizational Commitment of Primary School Teacher Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Creativity. (PP. 476-484) . Elementary Education Online 8 (2).
- Zembylas ,M & Papanastasiouk,E (2000):Job Satisfaction among Teachers in Cyprus , Journal of Educational Administration 42(3)

