جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد الطالبة:

عائشة سليم ارحيمو

إشراف الدكتورة:

ابتسام ناصيف

المدرسة في قسم التربية المقارنة

دمشق: 1435–1436هـ / 2014–2015م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذا البحث ، وإنجازه حتى أبصر النور، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء **سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم** .. وبعد:

يطيب للباحثة في نهاية مطاف هذا المستوى العلمي أن تتوجه بجزيل الشكر و التقدير والامتنان إلى من أفاضت علي من وافر علمها ، وسديد رأيها ، ووقتها وخبراتها إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة **ابتسام ناصيف المحترمة** ..... لها مني كل الأماني والدعاء الصادق بأن يمد الله في عمرها وصحتها .

كل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم المحترمين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى الجهد والوقت الثمين الذي بذلوه في تقييم وتصويب هذه الرسالة .....لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

بطاقة شكر إلى العاملين في مديرية التربية في محافظة ادلب متمثلين بإدارتها وكافة عامليها على حسن التعاون.

فهرس المحتويات

عنوان المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	11-2
ــ مقدمة.	
أولاً ــ مشكلة البحث.	2
ثانياً ــ أهمية البحث.	4
ثالثاً ــ أهداف البحث.	5
رابعاً ــ أسئلة البحث.	6
خامساً ــ فرضيات البحث.	7
سادساً ــ منهج البحث.	7
سابعاً ــ المجتمع الأصلي للبحث.	7
ثامناً ــ عينة البحث.	8
تاسعاً ــ أدوات البحث.	8
عاشراً ــ حدود البحث.	8
الحادي عشر ــ متغيرات البحث.	9
الثاني عشر ــ مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.	**10**
الفصل الثاني: دراسات سابقة	25 -12
أولاً ــ دراسات عربية.	12
ثانياً ــ دراسات أجنبية.	19
ثالثاً . التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.	23
الفصل الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف	59-26

فهرس محتويات البحث

ــ تمهيد.	
أولاً ــ لمحة عامة عن الإدارة بالأهداف.	26
ثانياً ــ مفهوم الإدارة بالأهداف وتعريفها.	27
ثالثاً ــ أهمية الإدارة بالأهداف.	29
رابعاً ــ فلسفة الإدارة بالأهداف.	30
خامساً ــ مبادئ الإدارة بالأهداف.	32
سادساًــ مقومات نجاح الإدارة بالأهداف.	34
سابعاً ــ شروط تطبيق الإدارة بالأهداف.	35
ثامناً ــ صفات المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف.	35
تاسعاً ــ متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف.	36
عاشراً ــخطوات الإدارة بالأهداف.	47
الحادي عشر ــ فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.	52
الثاني عشر ــ عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف.	52
الثالث عشر: مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .	54
الرابع عشر: مشكلات أسلوب الإدارة بالأهداف .	58
الفصل الرابع: واقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي	60- 79
تمهيد.	
أولا: الإدارة المدرسية بشكل عام.	60
1 ــ نشأة الإدارة المدرسية وأهميتها.	63
2 ــ مفهوم الإدارة المدرسية.	64
3 ــ أهداف الإدارة المدرسية.	65
4 ــ مدير المدرسة في سورية.	66
5 ــ إنجازات الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية.	70

فهرس محتويات البحث

6 ــ مشكلات الإدارة المدرسية في سورية.	71
ثالثاً: الدورات التدريبية التي يخضع لها (المديرون ، المعلمون، الموجهون التربويين) في الجمهورية العربية السورية.	72
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية	80- 94
أولاً ــ أهداف البحث الميداني.	80
ثانياً ــ المجتمع الأصلي وعينة البحث.	82
ثالثاً ــ منهج البحث.	83
رابعاً ــ أدوات البحث.	84
خامساً ــ إجراء تطبيق أدوات البحث.	93
سادساً ــ الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق أدوات البحث.	94
سابعاً ــ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.	94
الفصل السادس: نتائج البحث "عرض وتحليل وتفسير"	**95- 132**
ــ تمهيد.	
أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث.	95
ثانياً: نتائج فرضيات البحث.	113
ثالثاً: مقترحات البحث.	129
ملخص البحث باللغة العربية	**133-135**
مراجع البحث	**136-148**
ــ المراجع العربية.	**136**
ــ المراجع الأجنبية.	**147**
ملاحق البحث	**149-156**
خلاصة البحث باللغة الأجنبية	

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة أسماء السادة المحكمين لأدوات البحث.	149
2	موافقة مديرية التربية على تطبيق أدوات البحث.	150
3	استبانة متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف قبل التحكيم.	150
4	استبانة متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف بعد التحكيم.	151

فهرس الجداول

رقم الجدول	رقم الفصل	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الثالث	مقارنة باريت (Baret) العملية لمدى فاعلية الإدارة المدرسية قبل تطبيق الإدارة بالأهداف.	51
2	الخامس	الإحصاء الوصفي لتوزع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث.	83
3		الاحصاء الوصفي وفق متغيرات البحث.	85
4		البنود التي تم تصحيحها وتعديلها.	90
5		اختبار كولموكرون–سميرنوف لمعرفة توزع البيانات.	92
6		تبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة الإدارة بالأهداف.	93
7		معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والأبعاد الفرعية.	94
8		ثبات الإعادة وسبيرمان براون وألفاكرونباخ لاستبانة الإدارة بالأهداف.	95
9		توزع بنود استبانة البحث على المحاور الفرعية.	96
10	السادس	مستويات متطلبات الإدارة بالأهداف.	99
11		مستويات محاور استبانة الإدارة بالأهداف.	100
12		المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الأول لاستبانة الإدارة بالأهداف.	101
13		المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الثاني لاستبانة الإدارة بالأهداف.	103
14		المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الثالث لاستبانة الإدارة بالأهداف.	105
15		المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في	107

فهرس محتويات البحث

	المحور الرابع لاستبانة الإدارة بالأهداف.		
16	المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الخامس لاستبانة الإدارة بالأهداف.		109
17	المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور السادس لاستبانة الإدارة بالأهداف.		111
18	ترتيب الصعوبات حسب آراء الموجهين والإداريين.		113
19	ترتيب الحلول حسب آراء الموجهين والإداريين.		116
20	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.		1189
21	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس.		121
22	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير مستوى المؤهل العلمي.		123
23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي.		124
24	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير مستوى المؤهل التربوي.		126
25	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل التربوي.		128
26	اختبار بونفورنيه لأصغر فرق دال بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل التربوي.		129
27	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.		131
28	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير سنوات الخبرة.		132

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد.

أولاً- مشكلة البحث.

ثانياً- أهمية البحث.

ثالثاً- أهداف البحث.

رابعاً- أسئلة البحث.

خامساً- فرضيات البحث.

سادساً- منهج البحث.

سابعاً- المجتمع الأصلي للبحث.

ثامناً - عينة البحث.

تاسعاً- أدوات البحث.

عاشراً — حدود البحث.

الحادي عشر - متغيرات البحث.

الثاني عشر- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

. تمهيد:

إن التطورات التي يشهدها العصر الحديث في الميادين والمجالات جميعها سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو التربوي؛ هي التي تدفع التربويين والإداريين والباحثين إلى الاهتمام بالإدارة عموماً، والإدارة المدرسية خصوصاً؛ انطلاقاً من كون الإدارة في هذا العصر الحديث تعد واحدة من أهم مقومات التطور الحضاري والعلمي والاجتماعي ومتابعة لما تم ذكرهُ فإن الإدارة المدرسية حظيت باهتمام كبير خلافاً لنظيراتها من مستويات الإدارة الأخرى (بوز،٢٠٠٣، ١٨). فالإدارة تعد أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، فما حدث في العالم من تقدم تكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها. إذ أدركت معظم النظم التربوية الحديثة أهمية الإدارة المدرسية ودورها الكبير، لكون المدرسة المؤسسة التي تتبلور فيها العملية التعليمية، والتربوية، والثقافية في شتى صورها؛ من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل، وتسعى للبناء والتطوير وهذا ما أكده **جوردن (Gordon)**:"بأن الإدارة المدرسية أصبحت وبسرعة العنصر الرئيس في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدول المتقدمة" (السلمي، ١٩٩٩، ١٢). والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة المدرسية في ضوء مسايرتها للاتجاهات الإدارية المعاصرة كالإدارة الذاتية ، وإدارة الوقت، والإدارة التشاركية، والإدارة بالأهداف من خلال وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام وتطبيقها، بحيث تشرك كل عامل في وضع هذه الخطة، والنهوض بمستوى المهارات، والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء وتطبيق الإدارة بالأهداف مرتبط بجملة من المتطلبات اللازمة لنجاحها وتحقيقها، وهذه المتطلبات متمثلة بمتطلبات تحديد الأهداف، الذي يطلب منمدير المدرسة تحديد أهداف معينة يعمل على تحقيقها، فضلاً عن المتطلبات البشرية، والتي تشمل تدريب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة والمتطلبات المادية المتمثلة بتوفير رؤوس الأموال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع وجود تكامل بين الحوافز والمكافآت، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الإدارية التي تتمثل بإعطاء المدير الصلاحيات التي تمكنه من تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال،ومتطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ،كقيام العاملين بالمهام والأعمال التي أسندت إليهم في البرنامج، ومتطلبات تقييم أداء العاملين في المدرسة، حيث يتم تقيّيم الأداء المتحقق مع استخدام

الأهداف المتفق عليها كمعايير، وتمت هذه العملية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي سبق تحديدها؛إلا أن هذه المتطلبات تعتمد في تطبيقها على خاصية التشاركية الإدارية، بمعنى أن تقيّم كل مدرسة عن طريق مشاركة العاملين فيها، وأيضاً يجب أن تحدد أغراضها وأهدافها، ثم تعد برامج العمل اللازمة وتطور لبلوغ الأهداف التي تعتبر مبرراً للتوجه إلى هذا النوع من الإدارة (عبوي،٢٠٠٧، ٥٥). وانطلاقاً من تلك الأهمية الكبيرة للمؤسسات التعليمية في المجتمع، تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) والإدارة المفتوحة والإدارة التشاركية والإدارة بالأهداف في المدارس، من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة بكل مستوياته.

هذا وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول المتقدمة عالمياً اهتماماً بالإدارة بالأهداف؛ إذ بدأت بتطبيقها في مدارس ولاية نيويورك الابتدائية، عن طريق التركيز على الأهداف من أجل زيادة فعالية المؤسسات التربوية وتحقيق النتائج المرجوة لها، وهذا ما أكده **بيترجون (Peterjon)** في المؤتمر التربوي في جامعة نيويورك بأمريكا قائلاً: إن الإدارة بالأهداف تتلخص في جملة الارتقاء بالنتائج إلى درجة الامتياز (حجي، ٢٠٠١، ٣٣).

أما عربياً فكان لمصر الحظ الأوفر في إدخال الإدارة بالأهداف إلى مدارسها من خلال توظيف خطوات هذه الإدارة للاستفادة منها في تلك المدارس، وهذا ما أكدته المؤتمرات والندوات التي عقدت في وزارة التربية والتعليم المصرية وذلك عام /١٩٩٩/، وأهم ما جاء فيها أن الإدارة بالأهداف تعيد للمدرسة رونقها وتعطيها الطابع الجيد وتضعها في مجال التطوير وتحقيق الأهداف. وكذلك المؤتمر التربوي الذي عقد في كلية التربية بجامعة القاهرة الذي كان من أهم بنوده تطوير الإدارة المدرسية بمستوياتها المختلفة مع رصد الإمكانات المادية والبشرية ووضعها في خدمة هذا التطوير لتحقيق الأهداف المرجوة(أحمد، ٢٠٠٣، ٤٠).

أما محلياً فقد تم الاهتمام بالإدارة بالأهداف من بعض الجوانب وذلك من خلال القرار الوزاري رقم /١١٦/لعام ٢٠٠٠ الذي يتضمن رفع مدة الإلزام من ست سنوات إلى تسع سنوات ودمجها في مرحلة واحدة تحت اسم التعليم الأساسي، وبموجب هذا القرار مُنح المديرون صلاحيات ومسؤوليات أكثر؛ متمثلة في زيادة الأعمال والمهام الملقاة على عاتقهم، حيث أصبح لزاماً عليهم وضع الخطط ليس لحلقة واحدة وإنما لحلقتين: الابتدائية والإعدادية معاً، وهذا يفرض عليهم مزيداً من التنظيم للبرامج المدرسية، ومزيداً من الرقابة والتوجيه للعاملين من المعلمين والموجهين وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة ، وهذه كلها تعتبر من مبادئ الإدارة بالأهداف(علي، ٢٠٠١، ٤٢). ونظراً لأهمية هذا الأسلوب من الإدارة، ولدوره الكبير في زيادة فاعلية المؤسسات التربوية، وتحقيق النتائج المرجوة منها، يقوم البحث الحالي بإلقاء الضوء على أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي

في محافظة إدلب، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمديرين والموجهين التربويين باعتبارهم الأكثر دراية والتماساً بهذا الأسلوب.

أولاً- مشكلة البحث:

في عصر التطور التكنولوجي المتسارع وتدفق المعلومات، وتطور أنماط العمل الإداري والمؤسسي وآلياته على مستويات الدول النامية والمتطورة، برزت أفكار جديدة وسياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح الإداري سواء على مستوى المؤسسات الخدمية بشكلٍ عام، أو على مستوى المؤسسات التربوية بشكلٍ خاص، وذلك لخلق بيئات عمل وصناعة تنسجم مع متطلبات روح العصر القائم على تلك التغيرات، والتجارب الإصلاحية في بلدان العالم.

وإذا كانت المدرسة والإدارة فيها على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها، وهذا ما يتفق معه الكثير من المنظرين التربويين من أمثال **جوردن ونومن (Gordon &Noman)** الذين يرون في الإدارة المدرسية عملية فعالة وليست مجرد عملية إدارية تتم من أعلى إلى أسفل (بوز،٢٠٠٣، ١٠٢).

والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة التي تضعها لنفسها.

وهذا ما أكدته دراسة (الرحيلي، ٢٠٠٩) على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتعزيز استخدامه في المدرسة كونه أسلوباً إدارياً فعّالاً، وإشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف، وتدريب الإداريين على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

وبالرغم من الأهمية التي حظيت بها الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بالجمهورية العربية السورية، ومن خلال توصيات المؤتمر التربوي الأول في عام ٢٠٠١ التي كانت حريصة على ضرورة مسايرة الإدارة المدرسية للاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ فقد جاء في هذه التوصيات ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال الإدارة المدرسية لتطويرها مع الأخذ بالاتجاهات الإدارية المعاصرة لتحقيق هذا التطوير (وزارة التربية، ٢٠١٣، ٩).

وتعد الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية؛ إذ لم تعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية فقط، وإنما هي نظام متكامل يضم مجموعة من العاملين كما يضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل، وأي خلل في هذا النظام يصيب المدرسة بالتراجع (علي، ٢٠٠١، ٣٥).

وبالرغم من الأهمية التي حظيت بها الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بالجمهورية العربية السورية، وضرورة تطويرها وتجديدها بما يتفق وحاجات العصر ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها وباستمرار. يُلاحظ أن الإدارة حتى الآن تعاني من عدة مشكلات تحول دون تنفيذها لأعمالها ومهامها على أكمل وجه، كما أن هناك معوقات كثيرة أمام قيام الإداريين في مدارس التعليم الأساسي بممارساتهم الإدارية في ضوء الممارسات الإدارية الحديثة، وتدني مستوى تفويض السلطة والصلاحيات الممنوحة، وهذا ما أظهرته دراسة كل من: محمود (٢٠١١)، الناصيف (٢٠١٣) في سورية. ودراسة كلاوي (٢٠١٣) التي أكدت وجود مجموعة من العوامل المتعدِّدة التي تؤثر في أداء مديري المدارس وتجعله يختلف قوةً وضعفاً بين مدرسة وأخرى، وكانت أكثر إجابات العينة تكراراً هي كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.

وانطلاقاً من ذلك نجد أن الاتجاه المناسب لتلافي هذه المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة لإحداث التغير هو اتجاه الإدارة بالأهداف؛ لكونه يُمكن العاملين في الجهاز المدرسي من التخطيط لأعمالهم، والتفكير المسبق للوصول إلى الأهداف المتفق عليها، والتقليل من الأحداث الطارئة، كذلك يمكن الاستفادة منه في تحسين أداء الأفراد المشاركين في إدارة النشاطات اليومية للمدرسة بشكل ملحوظ من خلال زيادة نفوذ طاقم المدرسة،كما ويُمكّن هذا الاتجاه من تحديد القدرات الأساسية الواجب توافرها لدى مدراء المدارس ويكشف عن قدرات إضافية كالقيادة الإبداعية، والتفكير الناقد، وتوجهات لدعم الآخرين والعمل كقدوة (علي، ٢٠٠١، ٦٠)

وفضلاً عن ذلك، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عيّنة من مديرو مدارس التعليم الأساسي بلغ عددها (١٢) مديراً ومديرة، و(١٥) معلم ومعلمة و(٨) موجه وموجهة و (٥) من القائمين على إدارة التعليم الأساسي وذلك من خلال طرح السؤال الآتي على أفراد العيّنة الاستطلاعية: ما متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارسكم؟، ولاحظت الباحثة تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية الحاجة إلى معرفة كيفية تحديد الأهداف ومدى وضوحها ومرونتها ومناسبتها لإمكانات المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة ومع ضرورة إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على آلية تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وكذلك الحاجة لدعم الميزانية المالية العامة في المدرسة وتوفير الأجهزة والمستلزمات التقنية الحديثة فضلاً عن وجود ضعف في اتخاذ القرارات المناسبة ، والقصور في منح المديرين السلطات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة كذلك الحاجة إلى تفويض بعض الصلاحيات للعاملين المناسبين في المدرسة وتقسيم الواجبات والمسؤوليات للعاملين في المدرسة فضلاً عن وجود قصور في معرفة وضع برنامج العمل موضع التنفيذ كوضع البرنامج ووضع خطة العمل لتنفيذها خلال فترة زمنية محددة بالإضافة إلى الحاجة إلى معرفة لتقييم العاملين في المدرسة من معرفة ما يفعلونه وكيف يفعلونه، وهم قائمون بالعمل فيه، وعن طريق التغذية الراجعة يمكن تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في الوسائل

والإجراءات والأهداف ،الأمر الذي دفع الباحثة إلى دراسة متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب دراسة تفصيلية تقوم على أساس اشتراك العاملين جميعهم من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وموجهين وغيرهم في تحديد الأهداف العامة للمدرسة وتحديد استراتيجياتها الرئيسية وأغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية، وعليه فإن مشكلة البحث تدور حول الإجابة عن السؤال التالي: **ما متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟**

ثانياً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

١) تقديم قائمة من المتطلبات (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع برنامج العمل موضع التنفيذ، تقييم أداء العاملين) التي يمكن من خلالها تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب والتي يمكن الاستفادة منها من قبل المسؤولين في توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة.

٢) الإسهام في تحديد المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في محافظة إدلب والعمل على تجاوزها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٣) يعد هذا البحث استجابة للتطورات الحاصلة في الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة كاتجاه الإدارة بالأهداف.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١- تَعرُّف الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة بالأهداف على وجه الخصوص من حيث (المفهوم والمبادئ والخصائص والمتطلبات) "الإطار المعياري".

٢- تَعرُّف واقع الإدارة بالأهداف في التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

٣- تَعرُّف المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب من وجهة نظر عيّنة البحث.

٤- تَعرُّف الفروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالمتطلبات (لمتطلب تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، تقييم أداء العاملين) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة).

٥- تَعرُّف الصعوبات التي تواجه توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.

٦- تعرف الحلول التي تساعد على توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.

رابعاً: أسئلة البحث: سيحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة بالأهداف على وجه الخصوص من حيث (المفهوم والمبادئ والخصائص والمتطلبات) "الإطار المعياري"؟

٢- ما واقع الإدارة بالأهداف في التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية؟

٣- ما المتطلبات (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب من وجهة نظر عيّنة البحث؟

٤- ما الفروق بين آراء عيّنة البحث فيما يتعلق بالمتطلبات (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب تبعاً لمتغيرات البحث: (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة)؟

٥- ما الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الادارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

٦-ما الحلول التي تساعد على توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

خامساً- فرضيات البحث: وتتحدد بما يلي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات: (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر المديرين والمعلمينوفق متغير المسمى الوظيفي.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات:(تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير الجنس.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات: (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر المديرين والمعلمينوفق متغير المؤهل العلمي.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات: (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر المديرين والمعلمينوفق متغير المؤهل التربوي.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات: (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر المديرين والمعلمينوفق متغير سنوات الخبرة.

سادساً . منهج البحث: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات، ٢٠٠٣، ٢٢٣).

هدفت الباحثة من خلال هذا المنهج تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي في محافظة إدلب وهي: (متطلبات تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم).

سابعاً . المجتمع الأصلي للبحث: يتكون المجتمع الأصلي من المديرين والمعلمين والموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي جميعهم في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، إذ يبلغ العدد الكلي للمديرين والمعلمين بحسب إحصائيات وزارة التّربية للعام الدراسي /٢٠١٢ –٢٠١٣/ (٨٥٨٥) مديراً ومعلماً في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، موزعة وفق الآتي: إذ بلغ عدد المديرين (٢٩٧٤) مديراً ومديرة في محافظة إدلب. و(٥٥٥١) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، و(٦٠) موجهاً وموجهة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، و (١٤) قائم على إدارة التعليم الأساسي (حسب ما جاء في الدليل الإحصائي رقم (٧) في محافظة إدلب، ٢٠١٢، ص٣٠، العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣).

ثامناً . عينة البحث: اعتمدت الباحثة العينة العشوائية البسيطة والتي تعرَّف بأنها: "احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة، فلكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة، واختيار فرد في العينة لا يؤثر على اختيار أي فرد آخر" (أبو علام، ٢٠٠٤، ١٥٩).

اعتمدت الباحثة العينة العشوائية وذلك بسحب عينة مكونة من (٥٢٣) مديراً ومديرة بنسبة (٦,١٣%) من المجتمع الأصلي، وسحبت عينة مكونة من (٣٩٦) معلماً ومعلمة بنسبة (٧,١٣%) ، وسحبت عينة مكونة من (١٢٧) مديراً ومديرة بنسبة (٤,٢٧%) وسحبت كامل عينة الموجهين المكونة من (٦٠) موجه وموجهة اي بنسبة (١٠٠%) كما وسحبت كامل عينة القائمين على إدارة التعليم الأساسي المكونة من (١٤) قائم وقائمة على الإدارة أي بنسبة (١٠٠%) .

جدول توضيحي لمجتمع البحث والعينة والنسبة

جدول رقم (١)

المجتمع الأصلي		العينة	النسبة
المديرون	٢٩٧٤	٥٢٣	%٦,١٣
المعلمون	٥٥٥١	٣٩٦	%٧,١٣
الموجهين التربويون	٦٠	٦٠	%١٠٠
القائمين على إدارة التعليم الأساسي	١٤	١٤	%١٠٠

تاسعاً . أدوات البحث: لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الأدوات التالية:

١) **الاستبانة:** بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.

٢) **المقابلة:** تم استخدام المقابلة بهدف تعرف آراء الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي في مديرية التربية بإدلب حول الصعوبات التي تواجه توفير متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والحلول التي تساعد على توفيرها بمدارس التعليم الأساسي في محافظة إدلب.

عاشراً . حدود البحث: ضمن إطار الأهداف الموضوعة التي سعى البحث إلى تحقيقها تم تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود التالية:

١. **الحدود المكانية:** لقد أجري هذا البحث في مدارس التعليم الأساسي في محافظة إدلب.
٢. **الحدود الزمنية:** طُبق هذا البحث في الشهر الخامس خلال العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣.
٣. **الحدود البشرية:** وتتمثل بالمديرين والمعلمين والموجهين التربويين والقائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي العامة في محافظة إدلب.
٤. **الحدود الموضوعية:** وتتمثل بتحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب (تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع برنامج العمل موضع التنفيذ، تقييم أداء العاملين) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الحادي عشر . متغيرات البحث: وتتحدد بما يلي:

. المتغيرات التابعة: وهي متطلبات الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين ,والموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي في مدارس لتعليم الأساسي الحكومية وهي: (متطلبات تحديد الأهداف، بشرية، مادية، إدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) في محافظة إدلب.

. المتغيرات المستقلة: وهي:

١) المسمى الوظيفي: (مدير، معلم، موجه،قائم على إدارة التعليم الأساسي).

٢) الجنس: (ذكور، إناث).

٣) المؤهل العلمي: (الشهادة الثانوية، المعهد المتوسط، الإجازة الجامعية).

٤) المؤهل التربوي: (لا يوجد، إجازة تربوية ، دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير تربية).

سنوات الخبرة: (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ – ٢٠ سنة، من ٢٠ سنة فأكثر).

الثاني العشر – مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

– **الإدارة المدرسية:** هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي من الإداريين والمعلمين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها.(العمايرة،٢٠١١،ص٩)

– **وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها:** مجموعة عمليات (تخطيط ، توجيه، تنفيذ) تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع في آن واحد.

- **الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):** يقصد بتطبيق الإدارة بالأهداف وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام وتطبيقها، بحيث تشرك كل عامل في وضع هذه الخطة، والنهوض بمستوى المهارات، والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء والإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ وذلك تشجيعا للرقابة الذاتية (العيسى، ٢٠٠٨، ١٣).
- **الإدارة بالأهداف:** يعرف موريسي Morrisey الإدارة بالأهداف بأنها منهج منطقي وواضح للإدارة، ولكنه يتطلب من المديرين أن يغيروا أنماطهم الإدارية التقليدية تغيراً جذرياً وهذا المنهج يتضمن في جوهره تحديد أهداف ونتائج واضحة ودقيقة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٦٠).

- **الإدارة بالأهداف:** يعرف بيتر دريكر الإدارة بالأهداف بأنها : نوع من الادارة تتخذ الاهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما أنها في الوقت نفسه أداة تقوم على أساس ، انجاز الأهداف والالتزام بالعمل ، إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (صادق، ٢٠٠٩، ٥)
- **وتعرف الباحثة الإدارة بالأهداف إجرائياً بأنها:** مجموعة من الخطوات والأسس والمبادئ التي يضعها المدير بمعاونة العاملين معه، ويكون قوامها الأهداف التي يجب تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد مع الحفاظ عليها نوعاً وكماً في مدارس التعليم الأساسي بإدلب.
- **متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف (Management by Objectives Requirements Application of):** "مجموعة من العمليات التي تتطلب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً، وتحديد مجالات المسؤولية لكل فرد في التنظيم في ضوء النتائج المتوقعة، وتشمل متطلبات تحديد الأهداف، والمتطلبات البشرية، المادية، الإدارية، ووضع البرنامج موضع التنفيذ، تقييم أداء العاملين في المدرسة، واستعمال هذه المتطلبات كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية ونجاحها" (صادق، ٢٠٠٩، ٥).
- **وتعرف الباحثة متطلبات الإدارة بالأهداف إجرائياً بأنها:** مجموعة من الدعائم والقيم متمثلة بتحديد الأهداف وتوفير الإمكانات المادية من رؤوس الأموال متلازمة مع الإمكانات البشرية (معلمين–إداريين) المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المدرسة في التعليم الأساسي وهذا كله يحتاج إلى إمكانات مادية متمثلة بالميزانية المادية وإدارية تشمل خططاً إدارية يضعها المدير بمشاركة العاملين معه وذلك من خلال برنامج العمل موضع التنفيذ من قبل العاملين الذين هم أكثر معرفة وقدرة بمدى إنجاز هذا البرنامج، وذلك خلال فترة زمنية معينة اذ يتلازم وضع البرنامج مع تقييم أداء العاملين لمعرفة قدرتهم على تنفيذه في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.
- **التعليم الأساسي (Basic Education):** وهو المرحلة الأولى من مراحل السلم التعليمي في سورية الذي توفره الدولة لأطفال سورة جميعها وهي إلزامية ومجانية وتتألف من حلقتين تعليميتين: الحلقة الأولى تتكون من أربع سنوات تعليمية تبدأ من الصف الأول إلى الصف الرابع. والحلقة الثانية: تبدأ من الصف الخامس إلى الصف التاسع (منشورات وزارة التربية، ٢٠٠٢، ٢٠).
- وقد عرّف رحمة التعليم الأساسي على أنه: الحد الأدنى من التعليم الذي يكفل لتأهيل الفرد للحياة في المجتمع، بجعله قادراً على تأمين حاجاته الإنسانية والإسهام في تنمية مجتمعه، والتكيف معه ومع ذاته، وهو التعليم الذي يلبي حاجات المجتمع من المواطنين المؤهلين التأهيل الضروري الذي يمكنهم من خدمة المجتمع وتطويره وتنميته (رحمة، ٢٠٠٧، ٣١٧).

★★★★★★★★★★★★★★

الفصل الثاني

دراسات سابقة

أولاً- دراسات عربية.

ثانياً- دراسات أجنبية.

ثالثاً- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وقد حاولت الباحثة البحث عنها في الكتب والدوريات والشابكة (الإنترنت)، وتم تصنيفها وفق محورين أساسيين هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، التي تناولت الإدارة بالأهداف والإدارة المدرسية، ولتسهيل عرض هذه الدراسات وفق محاورها، سنعرض الدراسات الخاصة بكل محور وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة السعدية (٢٠٠٣) سلطنة عُمان.

عنوان الدراسة: نمط الإدارة وعلاقته بتطبيق الإدارة بالأهداف في المرحلة الابتدائية في ولاية مسقط.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة تعرف أنواع السلوك والممارسات الإدارية اليومية التي يمكن أن تنعكس إيجابياً أو سلبياً على تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس المرحلة الابتدائية في مسقط، وتعرّف أفضل الأنماط الإدارية المناسبة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس مسقط الابتدائية، وكذلك تعرّف الفروق بين مديري المدارس التي تعزى إلى: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المجال الإداري.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم /٤٥٠/مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي المكون من /٥٣٠٠/ مديراً ومديرة.

أداة الدراسة:استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتألفت الاستبانة من (٣٥)فقرة تتعلق بالأنماط الإدارية المتبعة بالمدارس الابتدائية.

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١)إن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعلياً مديرو مدارس العينة في مسقط هو النمط الإداري الديمقراطي، والذي يتيح تطبيق الإدارة بالأهداف في المرحلة الابتدائية كونه نمطاً يقوم على مبدأ التشاركية وهو من خصائص الإدارة بالأهداف.

٢)لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المديرين فيما يتعلق بالنمط الإداري المتبع لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى إلى (الجنس،المؤهل العلمي،عدد سنوات العمل في المجال الإداري).

٢. دراسة رشاد (٢٠٠٣) مصر.

عنوان الدراسة:فاعلية توظيف الإدارة بالأهداف في المدارس الابتدائية في محافظة القاهرة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة تعرف وجهات نظر مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة القاهرة حول فاعلية توظيف الإدارة بالأهداف في تلك المدارس، وكذلك تعرف الخطوات المطلوبة لتوظيف الإدارة بالأهداف في مدارس القاهرة الابتدائية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) مديرا ومديرة من إداري مدارس القاهرة الابتدائية.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وبلغ عدد بنودها (٤٠) بنداً.

نتائج الدراسة:أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

١) أن توجه مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة القاهرة كان نحو توظيف الإدارة بالأهداف في تلك المدارس بنسبة مرتفعة.

٢)وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات التالية وهي:المؤهل العلمي،سنوات الخبرة الإدارية،الجنس،مستوى المدرسة،بينما لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

٣. دراسة الرشودي(٢٠٠٥) السعودية.

عنوان الدراسة:معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة في المدينة المنورة.

هدف الدراسة: استهدفت الدراسة الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة لصالح المديرين.

منهج البحث: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٠٤) معلماً ومديراً من معلمي ومديري المرحلة المتوسطة في المدينة المنورة.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (الإدارة التعليمية، الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، والبيئة التعليمية) يحتوي كل مجال من هذه المجالات على عدد من الفقرات تتناول جانباً من معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

٢- إن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف هو مجال الهيئة التدريسية، وإن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية.

٣- تمثل محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة عائقاً كبيراً في مجال الهيئة التدريسية.

٤- إن المباني المدرسية غير الصالحة ونقص الوعي التربوي لدى الطلاب وأولياء الأمور وعدم اكتمال التجهيزات المدرسية جميعها لها تأثير في تطبيق الإدارة بالأهداف.

٤. دراسة صادق (٢٠٠٨) السعودية.

عنوان الدراسة: مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الوقوف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ودرجة احتياجاتها، وأبرز معوقاتها، من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين، والكشف عن الفروق بين وجهات نظرهم حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٠٠) فرد.

أداة الدراسة:اعتمدت الدراسة على استبانتين: الأولى استبانة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف، وتتكون من (٥٠) فقرة، والثانية استبانة معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف وتتكون من (٥٠) فقرة أيضاً.

نتائج الدراسة:أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

١- يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك تطبيقاً للإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة.

٢- إن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف هو مجال الهيئة التدريسية.

٣- يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك احتياجاً لتطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.

٤- يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة.

٥. دراسة الشحي (٢٠٠٩) سلطنة عُمان.

عنوان الدراسة:إمكانية تطوير إدارة المدارس المتوسطة في محافظة مسقط في ضوء مبادئ مدخل الإدارة بالأهداف.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية الاستفادة من مدخل الإدارة بالأهداف في تطوير إدارة المدارس المتوسطة في محافظة مسقط، وتعرّف مبادئ هذا المدخل ونماذج تطبيقه، كما هدفت إلى تَعرُّف المحاولات المبذولة لتطوير إدارة المدارس المتوسطة في محافظة مسقط، وتعرف مدى إمكانية تطبيق مبادئ مدخل الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في محافظة مسقط وذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات فيها.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة مسقط والبالغ عددهم (٢٨٨) معلماً ومعلمة و(١٠٢) مديراً ومديرة.

أداة الدراسة:استخدمت الاستبانة أداة للدراسة إذ بلغ عدد بنودها (٥٦) فقرة وقد قسمت فقرات الاستبانة إلى خمسة محاور.

نتائج الدراسة:أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

١) إن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الخمسة لمدى إمكانية تطبيق مبادئ مدخل الإدارة بالأهداف للمدارس المتوسطة في محافظة مسقط تراوحت بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

٢)حصلت الإجراءات المتعلقة بمبدأ المكافآت وهي من المحاور الخمسة على تقدير مرتفع جداً من وجهة نظر أفراد العينة.

٣)كما حصلت على تقدير مرتفع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أما بالنسبة للإجراءات المتعلقة بمبدأ نشر المعلومات ولا مركزية السلطة (المشاركة)؛ فقد حصلت على تقدير مرتفع وذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة في ولاية مسقط.

٦. دراسة شريف(٢٠٠٩) مصر.

عنوان الدراسة:دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية خلال العقود الثلاثة الماضية نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها،واستخدام النماذج والنظريات في دراستها وتحليلها عبر بعدين أساسيين يتعلق أحدهما بالمحتوى،ويتعلق الآخر بالطريقة التي يتبعها المدراء في إدارتهم لمؤسساتهم كما هدفت إلى جذب انتباه القادة التربويين إلى أهمية توظيف الإدارة بالأهداف لتطوير الفعاليات الإدارية على مستوى المدرسة لتحقيق التوازن بين التجديد وأداء المهام الموكلة إليها بدقة، ولكي يقوم المدير باستثارة جهود المعلمين والمساعدين والتنسيق بين هذه الجهود وتوجيهها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من المديرين والبالغ عددهم (٢٠٠) مديرٍ ومديرة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتكونت بنودها من (٣٣) بنداً تحتوي على وسائل تطوير الكفاية الإدارية والمهنية باستخدام الإدارة بالأهداف.

نتائج الدراسة:أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١-أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام(ابتدائي- إعدادي)من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين.

٢-يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى الثقة بالنفس،والارتباط الوثيق بالمهنة ،ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات تلاميذهم.

٧. دراسة الرحيلي (٢٠٠٩) السعودية.

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

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تَعرُّف 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.

منهج الدراسة:استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من القائمات بالعمل الإداري في جامعة أم القرى والبالغ عددهن (٩٠) إدارية.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة تكونت من جزأين الأول: ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي.

نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١- جاءت استجابات 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 استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل،عدد سنوات الخبرة،المرتبة،الدورات التدريبية).

٨. دراسة سلطان(٢٠١٠) السعودية.

عنوان الدراسة: الإدارة بالأهداف نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى مناقشة آراء المديرين تجاه الإدارة بالأهداف، وإلى تعرف الفروق بينهم تجاه هذا الأسلوب وفقاً لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

منهج الدراسة:استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً سعودياً، تم تدريبهم على أسلوب الإدارة بالأهداف في خمس دورات متتابعة في معهد الإدارة العامة بالرياض وذلك لتَعرُّف وجهات نظرهم تجاه الإدارة بالأهداف، وإمكانية تطبيقها في المدارس، والمشكلات المتوقعة والاحتياطات اللازمة لتنفيذها.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة إذ تكونت فقراتها من (٢٠) بنداً تتضمن طرق تتعلق بكيفية زيادة التفاعل بين الإدارة والأفراد في المدارس.

نتائج الدراسة: كانت نتيجة استطلاع الباحث لآراء المديرين عن نجاح الإدارة بالأهداف متوسطة، وذلك لعدد من المشكلات المتمثلة بالأيدي العاملة، ونظم المعلومات، والحوافز، وتقييم الأداء، والتوظيف، بالإضافة إلى بضعة مشكلات تنظيمية وإنسانية أخرى.

٩. دراسة مليباري (٢٠١٣) السعودية.

عنوان الدراسة:اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فعالية العمل.

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تَعرُّف مدى قبول أو رفض العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لتطبيق الإدارة بالأهداف، وتوقعاتهم لأثرها في فعالية العمل. وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات مثل الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والدورات التدريبية وسنوات الخدمة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) عاملاً وعاملة من العاملين بمقر جامعة الملك عبد العزيز بجدة بفئاتهم الإدارية والأكاديمية جميعها، متضمناً العاملات بقسم الطالبات.

أداة الدراسة:استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة وتكونت عدد فقراتها من (٢٦) بنداً.

نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١- أن لأفراد العينة اتجاهات إيجابية نحو الإدارة بالأهداف.

٢- يتوقع أفراد العينة أن لتطبيق الإدارة بالأهداف آثاره في فعالية العمل.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لعوامل الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتدريب لاتجاهاتهم نحو فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس والمستوى الوظيفي لاتجاهاتهم نحو عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتدريب وسنوات الخدمة لتوقعاتهم لأثر الإدارة بالأهداف في فعالية العمل.

ثانياً . الدراسات الأجنبية:

١. دراسة كوبرمان (Cooperman, 2000) أمريكا.

عنوان الدراسة:

"School Community member's perceptions of school Management by objective".

(إدراك أعضاء مجتمع المدرسة للإدارة بالأهداف فيها).

هدف الدراسة:هدفت الدراسة تعرف أسلوب المدارس المدارة وفقاً للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المشاركين من خلال وصف وتحليل توقعات أعضاء مجتمع المدرسة،حول عدد القضايا المرتبطة بأسلوب الإدارة بالأهداف وهي الأهداف، والإجراءات،والفعاليات المناسبة للأسلوب. ودور المشاركين في صنع القرارات.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة وأدواتها:اشتملت على أحد مديري التربية في المحافظة، ومدير، ومعلم، وعضو من أعضاء الهيئة المشاركة، وأولياء أمور،وطلبة والبالغ عددهم (١١٥) فرداً، واعتمدت الدراسة على دراسة الحالة، والملاحظة المباشرة وإجراء مقابلات ومراجعة وثائق المدرسة.

نتائج الدراسة:كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أن معظم المشاركين في الدراسة قد عبّروا عن عدم تأثرهم بالمسؤوليات الموكلة لفريق الإدارة بالأهداف.

٢- كما أشاروا إلى أن مشروع المدارس المدارة وفقاً للإدارة بالأهداف يستحق العناء،حتى عندما لايُنفّذ،وذلك لأنه يعطي أعضاء مجتمع المدرسة الحق للإدلاء بأصواتهم وإبداء رأيهم.

٢. دراسة إفرسون(Iverson, 2001) أمريكا.

عنوان الدراسة:

" School- Management by objective ".

(الإدارة بالأهداف للمدرسة).

هدف الدراسة:هدفت إلى معرفة مدى تحسن التحصيل الدراسي للطلاب،وإعادة بناء المدارس من خلال اللامركزية وأسلوب المدارس المدارة بالأهداف وذلك من وجهة نظر الطلبة والمدراء.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من (١٢٢) طالباً وطالبة، و(٢٢) مديراً ومديرة .

أداة الدراسة:استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بالإضافة إلى بطاقات الملاحظة.

نتائج الدراسة:أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- إنَّ أسلوب المدارس المدارة بالأهداف مطبق بشكل جزئي في مدارس نيويورك،بينماكان أعضاءمجتمع المدرسة جميعهم يؤيدون استخدام هذا الأسلوب بكل عناصره. وقد استخدم عنصر واحد من عناصر هذا الأسلوب الإداري وهو المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢- كما أظهرت النتائج أن هذا الأسلوب قد أدى لبعض التغييرات المهمة من حيث زيادة عدد ونوعية الأفراد المشاركين في إدارة النشاطات اليومية للمدرسة بشكل ملحوظ،ولتحقيق هذا الأسلوب يجب زيادة نفوذ طاقم المدرسة بشكل ملحوظ.

٣. دراسة ديفيدجون(Devedgon ,2006) بريطانيا.

عنوان الدراسة:

Leaders in Schools Which Follow the Method of Management by objective.

(القادة في المدارس التي تتبع أسلوب الإدارة بالأهداف).

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تعرّف الدور القيادي المهم لمدير المدرسة لضمان تحسين المدارس المدارة بالإدارة بالأهداف في ويلز البريطانية.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة وأدواتها:ضمت عينة الدراسة (٢٠) مديراً ومديرة من مدارس مقاطعة ويلز في بريطانيا، وتم اختيارهم من (٢٠) مدرسة. واعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لعدد مديري المدارس في ويلز.

نتائج الدراسة:وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى:

١- وجود أربعة مدارس فكرية حول موضوع الإدارة بالأهداف؛إذ ترى مدرستان منها أن الإدارة بالأهداف وسيلة فعالة في تحسين المدارس وتطويرها،بينما ترى المدرستان الأخريتان أن الإدارة بالأهداف لم تحقق سوى الحد الأدنى من النجاح في تحسين المدارس.

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

٤. دراسة بيرنز فرانك جراي (BurnsFrank Gray,٢٠٠٨) أمريكا.

عنوان الدراسة:

"Can management by objectives can be applied onteaching? "

(هل يمكن تطبيق الإدارة بالأهداف على فصل التعليم؟).

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على مجال التعليم،وتأثيره على الأداء والمسؤولية في مدرسة حي هايدبارك الوسطى بنيويورك.

منهج الدراسة:استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ قام بمتابعة ومراقبة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المدرسة التي يعمل بها والمدارس الموجودة بأحياء ومقاطعات أخرى.

عينة الدراسة وأدواتها:تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ومدرساً من مدرسي ومديري مدارس هايدبارك في نيويورك. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ومعرفة ما إذا كان يمكن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على التعليم.

نتائج الدراسة:توصل الباحث إلى أن نظام الإدارة بالأهداف قد لا يكون فعالاً في مجال التعليم بسبب نظام وأسلوب المكافآت في التعليم؛إذ إنَّ الترقية والمكافأة في التعليم ترجع إلى التدريب الإضافي،بينما نجد أن تقييم الأداء في مجالات التجارة والصناعة يكون مرتبط بالراتب والترقية.

٥. دراسة جيرالد(Gerald,٢٠١١) بريطانيا.

عنوان الدراسة:

"Vitality of Management by objectives at principals of participatory system schools.

(حيوية الإدارة بالأهداف لدى المديرين في المدارس ذات النظام التشاركي).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة تَعرُّف تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس،وكيف يمكن أن يكون ذا فائدة أساسية للمؤسسات كونه يساعد على حل المشاكل الرئيسة في قيادة المؤسسات.

منهج الدراسة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة وأدواتها:أخذ الباحث فريقاً من المدراء بلغ عددهم (٢٥) مديراً. واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة لتحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى ما يلي:

١- أنه من خلال تطبيقها يتم تحديد ما هو متوقع من خلال تحديد الأهداف.

٢- أن انتقاء فريق العمل يتم من خلال تحديد الأهداف المشتركة.

٣- أن البرامج تعمل من خلال تحديد أوقات النهاية للمهمات.

٤- أن إدراك التقدم يتم من خلال قياس الإنجازات.

٥- ينبغي تقييم الحوافز من خلال تحديد القدرة على القيادة والأداء ومن خلال قياس الأداء وروح العمل.

٦. دراسة روبرت(Robert, 2013) ألمانيا.

عنوان الدراسة:

. Clinical supervision and management by objectives: an integrated way to manage the school.

الإشراف الإكلينيكي والإدارة بالأهداف: طريقة متكاملة لإدارة المدرسة.

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مبادئ الإشراف الإكلينيكي والإدارة بالأهداف في المدارس الابتدائية.

عينة الدراسة وأدواتها:تم أخذ عشر مدارس كعينة لتطبيق الإشراف الإكلينيكي والإدارة بالأهداف عليها. واتبعت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة.

منهج الدراسة:لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن الشخص المسؤول في القسم والمدير وافقا على عدد من ملاحظات المعلمون التي تؤخذ من كل فصل.

٢- أن المعلمين أنفسهم استطاعوا التعبير عن أهداف أدائهم المتعلقة وكيف ينجزوها وتقييم إنجازاتهم.

٣- أن نماذج الإشراف الإكلينيكي مع الإدارة بالأهداف يؤدي إلى نظام متكامل يمكن أن يستخدم في تقييم الأداء.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

١) تتجلى أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيما يلي:

- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة التي يمكن من خلالها تَعرُّف متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف.
- يشترك البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في أنه يسعى لتطوير وتحسين أداء المدارس باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كدراسة كل من: (السعدية، ٢٠٠٣؛ رشاد، ٢٠٠٣؛ الرشودي، ٢٠٠٥؛ صادق، ٢٠٠٨؛ الشحي، ٢٠٠٩؛ شريف، ٢٠٠٩؛ الرحيلي، ٢٠٠٩؛ سلطان، ٢٠١٠) (Cooperman, 2000; Martin, 2000; Parsico, 2001; Iverson, 2001; Devedgon, 2006; Burnsfrank Gray, 2008; Gerald, 2011; Rebert, 2013).
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة في بناء الأداة والنتائج التي توصلت لها الدراسة، وطريقة عرض النتائج، والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسات من أجل استخلاص النتائج.
- ويمكن توضيح ما يلي:

أ – من حيث الهدف: تتشابه الدراسة الحالية من حيث الهدف والذي يتجلى بتعرف المتطلبات المادية والبشرية والإدارية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس مع عدة دراسات منها: السعدية (٢٠٠٣)، الرشودي (٢٠٠٥)، رشاد (٢٠٠٣)، صادق (٢٠٠٨)، الشحي (٢٠٠٩)، (Cooperman, 2000)، (Iverson, 2001).

ب– من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحقيق الهدف الرئيس للبحث، مثل دراسة كل من: السعدية (٢٠٠٣)، رشاد (٢٠٠٣)، الرشودي (٢٠٠٥)، صادق (٢٠٠٨)، الشحي (٢٠٠٩)، شريف (٢٠٠٩)، الرحيلي (٢٠٠٩)، سلطان (٢٠١٠)، مليباري (٢٠١٣)، (Gray, 2008).

ج – من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع دراسة كل من: السعدية (٢٠٠٣)، رشاد (٢٠٠٣)، الرشودي (٢٠٠٥)، الشحي (٢٠٠٩)، شريف (٢٠٠٩)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى مثل: صادق (٢٠٠٨) التي تناولت مديري مدارس التعليم العام جميعهم، ودراسة الرحيلي (٢٠٠٩) التي تكونت عينتها من القائمين بالعمل الإداري في جامعة أم القرى، ودراسة مليباري (٢٠١٣) التي تكونت عينتها من العاملين في جامعة الملك عبد العزيز.

د – من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للبحث مثل: السعدية (٢٠٠٣)، رشاد (٢٠٠٣)، الرشودي (٢٠٠٥)، صادق (٢٠٠٨)، الشحي (٢٠٠٩)، شريف (٢٠٠٩)، الرحيلي (٢٠٠٩)، سلطان (٢٠١٠).

٢) أما بالنسبة لأوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة والجديد في الدراسة الحالية فيتجلى في النقاط الآتية:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن البحث الحالي يسعى لإبراز أهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق الإدارة بالأهداف في مرحلة التعليم الأساسي. في حين نجد أن دراسة السعدية (٢٠٠٣) هدفت إلى تعرف أنواع السلوك والممارسات الإدارية اليومية التي يمكن أن تنعكس إيجابياً أو سلبياً على تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس المرحلة الابتدائية. وهدفت دراسة الرشودي (٢٠٠٥) إلى تعرف معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة، كما هدفت دراسة صادق (٢٠٠٨) إلى الوقوف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام، وهدفت دراسة الشحي (٢٠٠٩) إلى تعرف كيفية الاستفادة من مدخل الإدارة بالأهداف في تطوير إدارة المدارس المتوسطة، وهدفت دراسة شريف (٢٠٠٩) إلى تعرف دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. ومن خلال عرض أهداف الدراسات السابقة لم نجد أياً منها يسعى إلى تعرف متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عينة البحث، إذ اشتملت عينة البحث الحالي على المديرين والمعلمين والموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي، بينما اقتصرت الدراسات السابقة علىعينة واحدة من المعلمين أو المديرين أو الموجهين. إذ تكونت عينة كل من: دراسة السعدية (٢٠٠٣) ودراسة رشاد (٢٠٠٣) ودراسة شريف (٢٠٠٩) ودراسة سلطان (٢٠١٠) من المديرين فقط، وتكونت عينة كل من: دراسة الرشودي (٢٠٠٥)، ودراسة الشحي (٢٠٠٩)من المعلمين والمديرين.
- اختلاف المرحلة التعليمية التي تناولتها الباحثة في الدراسة (مرحلة التعليم الأساسي) عن المراحل التعليمية التي تناولتها بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من:(الرحيلي، ٢٠٠٩؛ مليباري، ٢٠١٣) (Parsico, 2001).

٣) استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تعرف مصادر متعددة، وفي تطبيق المنهجية المتبعة، وفي بناء الاستبانة والمقابلة.كما أفادت من الدراسات السابقة:

. استفادت الباحثة فيما يتعلق بمنهج البحث، ومراحله، وأدواته، وإجراءات التطبيق الميداني.

ـ تعرف أنواع استبانات البحث المستخدمة في تعرف متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مرحلة التعليم الأساسي؛ مما سهل المهمة لإعداد الاستبيان المناسب.

. تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، وفي تحديد أوضح للمفاهيم.

وأضافت الباحثة في بحثها الحالي على الدراسات السابقة **دراستها للمتطلبات** وذلك بتصميمها استبانة تهدف إلى تعرف المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي. وتصميمها بطاقة مقابلة للموجهين التربويين، بغية تعرف صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي. إضافة إلى إمكانية توظيف نتائج الدراسة الحالية في تطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم جميعها ووضع مقترحات البحث موضع التطبيق الفعلي لتكون هذه الدراسة نافذة لأبحاث مستقبلية فعَّالة غي مجال الممارسات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وسيعرض البحث الأدب النظري المتعلق بهذا البحث، إذ سيتم توضيح مفهوم الإدارة بالأهداف، ونشأتها، ومبادئ هذا الأسلوب وشروطه وعوامل نجاحه، بالإضافة إلى مزاياه وعيوبه، وعوامل تحسين هذا لأسلوب، وكذلك الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي.

★★★★★★★★★★★★★★

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف

- تمهيد.

أولاً: لمحة عامة عن الإدارة بالأهداف.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأهداف وتعريفها.

ثالثاً: أهمية الإدارة بالأهداف.

رابعاً: فلسفة الإدارة بالأهداف.

خامساً: مبادئ الإدارة بالأهداف.

سادساً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

سابعاً: شروط تطبيق الإدارة بالأهداف.

ثامناً: صفات المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف.

تاسعاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف.

عاشراً: خطوات الإدارة بالأهداف.

الحادي عشر : فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الثاني عشر:عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف.

الثالث عشر: مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الرابع عشر: مشكلات أسلوب الإدارة بالأهداف.

- خلاصة الفصل.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف

تتناول الباحثة في هذا الفصل مجموعة من النقاط المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف؛ حيث سيتم التطرق إلى مفهوم هذا الأسلوب وأهميته ومبادئه وعوامل نجاح هذا الأسلوب، بالإضافة إلى صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأخيراً سيتم التطرق إلى مزايا هذا الأسلوب وعيوبه، وعوامل تحسين هذا الأسلوب في مرحلة التعليم الأساسي.

أولاً:لمحة عامة عن الإدارة بالأهداف.

تعد الإدارة بالأهداف امتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على العمل وتحسين أساليب العمل، ولم تظهر الإدارة بالأهداف كمصطلح إلا في عام ١٩٥٤ بالولايات المتحدة الأمريكية عندما نشر بيتر دراكر (P. Drucker)كتابه "ممارسة الإدارة"؛ إذ صاغ المصطلح المسمى "الإدارة بالأهداف"، وأكد في كتابه إلى الحاجة لوجود أهداف في كل مجال يؤثر الأداء والنتائج فيه بشكل مباشر وفعال على تقدم المؤسسة وازدهارها، وهذا يتطلب إدارة بالأهداف ورقابة نابعة من الذات.

ثم توالت الكتابات عن ممارسة الإدارة بالأهداف، ومن أهمهم جورج أوديورن (G. Odiorn) عام ١٩٦٥ والذي عرض الفكرة عرضاً واضحاً، وهو يعد رائد الإدارة الحديثة، كما ساهم جون همبل (G. Humbele) في عام (١٩٧١) وهو مستشار بريطاني في تنوير الأمريكيين بنتائج أبحاثه التي أجراها في نطاق هذه الفلسفة في دائرة الشؤون القومية البريطانية؛ إذ أدخل نظام الإدارة بالأهداف إلى الهند، ويعتبر كتابه "تحسين نتائج الأعمال" من أهم المؤلفات حول فلسفة الإدارة بالأهداف(الخطيب، ٢٠٠٠، ٦٠).

وفي عام (١٩٧١) عقدت ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف في معهد الإدارة الفيدرالي، وقد بين المشتركون أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفيدرالية الأمريكية، مثل دائرة ضريبة الدخل، ومكتب الحسابات العام، ودائرة المنتزهات القومية، ودائرة الطيران الفيدرالي، ودائرة الضمان الاجتماعي.

وقد ساهم أولئك الكتاب في نمو مفهوم الإدارة بالأهداف منذ أن طرح (بيتر داركر) "PetterDarkar" بذرتها الأولى عندما استخدم الأهداف أساساً للتنظيم وتتمحور حولها العمليات الإدارية،

ثم تعاقب الكتّاب على رعاية هذه الفكرة بالبحث والتطوير والتطبيق العملي حتى أصبح نظام الإدارة بالأهداف حقيقة عملية مجسمة في آلاف المؤسسات المتنوعة حول العالم(أبو فروة، ١٩٩٢، ١٧-١٨).

وحالياً تعد نظرية الإدارة بالأهداف من النظريات الإدارية التي طبقت في مجال الإدارة المدرسية وتقوم هذه النظرية على أساس أن تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين عناصر التنظيم الإداري كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة التربوية عن طريق الإقناع وليس عن طريق التسلط والقوة (الفايز، ١٩٩٣، ١٦).

وتتمثل هذه النظرية في مجال الإدارة المدرسية في مجموعة من المبادئ والقواعد السلوكية التقدمية التي ترشد مدير المدرسة وتوجهه إلى الأسس الإنسانية اللازمة للتعامل مع المعلمين والتلاميذ والآباء،حتى يمكن رفع روحهم المعنوية وما يترتب على ذلك من آثار بنّاءة تتمثل في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وذلك بعد توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للعمل والحوافز المعقولة(Villarreal, 2001, p 112).

وفي ضوء ما سبق يتبين بأنَّ تراكم المعارف العلمية وتطبيقاتها التقنية على نحو لم تشهده البشرية من قبل، أدى إلى ظهور اتجاهات معاصرة في مجال الإدارة والتنظيم مثل: (إدارة التغيير، والإدارة الذاتية، والإدارة بالأهداف فكل مجال يتطلب وجود أهداف تؤثر في الأداء والنتائج فيه بشكل مباشر وفعال على تقدم المؤسسة وازدهارها، وهذا يتطلب إدارة بالأهداف ورقابة نابعة من الذات)، وعُدَّت هذه الاتجاهات بمثابة ثورة إدارية وجدت فيها الدول المتقدمة وسيلة لتطوير الحياة عامةً والعملية التربوية خاصة، ودفع عجلة التقدم للأمام في العملية التربوية.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأهداف وتعريفها.

تعد الإدارة بالأهداف إحدى المدارس الفكرية الحديثة التي تقوم بمحاولة لعلاج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فالإدارة بالأهداف تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد، وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة.

كما اهتم الباحثون والكتّاب بوضع مفهوم للإدارة بالأهداف فقد عُرفت بأنها نظام للعمل يعتمد على الجوانب السلوكية في تحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والأسس التي يعتمد عليها هذا النظام، تتلخص في قيام العامل بتحديد هدفه الفردي في العمل على مستوى حرية أكثر في العمل وممارسة النقد أو الرقابة الذاتية في ضوء ما اتفق عليه من أهداف، وقصر دور الرئيس أو المشرف على التوجيه أو التشجيع، ومساعدة الفرد في نواحي القصور التي قد تبدو أثناء العمل(الخطيب، ٢٠٠٠، ٩).

- كما عرفت الإدارة بالأهداف بأنها وضع أهداف للمؤسسة أو لجزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكبر، وتهيئة الحوافز والبواعث للمديرين، وفي طريقة الإدارة هذه يتم الكشف عن العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف، وتتخذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، وتقيم النتائج بصورة دورية، وتوضع أهداف جديدة للمؤسسة حينما تدعو الضرورة إلى ذلك (سليمان وضحاوي، ١٩٩٨، ٩).

ويعرفها بيتر دريكر بأنها : نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما أنها في الوقت نفسه أداة تقوم على أساس ، انجاز الأهداف والالتزام بالعمل ، إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

(صادق، ٢٠٠٩، ٥)

أما أحمد مصطفى فيرى أن الإدارة بالأهداف هي عملية مشتركة بين المدير ومرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف في المدرسة(محمد،٢٠٠٨، ٢٥٠).

وعرفت أيضاً بأنها وضع أهداف التنظيم أو جزء منه كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، ولتهيئة دوافع وحافز للمديرين، إلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق التنفيذ دون تحقيق الأهداف بغية التغلب عليها، ومراجعة النتائج دورياً ووضع أهداف جديدة إن استدعت الضرورة(عابدين، ٢٠٠١، ٥٢).

وعرفت الإدارة بالأهداف أيضاً بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في الوقت نفسه إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، فهي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها(محمد، ٢٠٠٨، ٢٥١).

وعرفت الإدارة بالأهداف بأنها العملية التي يسهم بها أفراد المنظمة في وضع أهدافها وأغراضها التنظيمية على شكل نتاجات متوقعة، فهي العملية التي يكسب بها التابعون رقابة أكثر وحرية أكبر في اختيار مسؤولياتهم الخاصة، وترمي إلى إنجاز الأهداف التنظيمية عن طريق زيادة التزام الموظفين بالعمل ومشاركتهم فيه (الخليلي، ٢٠٠٥، ١٨).

كما عرفت بأنها أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية(محمد، ٢٠٠٨، ٢٥٢).

وعرفت الإدارة بالأهداف على أنها عملية يقوم بواسطتها الرئيس أو المدير والمرؤوسين في منظمة ما مشاركة بتحديد أهدافها، وتعريف الميادين الرئيسة لمسؤولية كل فرد في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة وتقييم مشاركة كل عضو من أعضائها.

يتضح مما سبق أن هناك عدة أسس رئيسية يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف من أهمها:

أولاً: من الضروري تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة أو المنظمات.

ثانياً: أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادراً على تحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً: أن تحدد أغراض وظيفية لفروع المنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لأعلى الفعاليات والواجبات.

رابعاً: يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيهاعلى اختلاف مستوياتهم مع حثهم على الالتزام بتحقيق هذه الأهداف.

خامساً: يجب وضع برنامج عمل يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.

سادساً: يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسة؛ أي من خلال التغذية العكسية.

ثالثاً: أهمية الإدارة بالأهداف.

بعد مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالأهداف بالبحث والدراسة، وجدت أن للإدارة بالأهداف أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية والتعليمية تناولها التربويون والباحثون وبينوا أهميتها تبعاً للفوائد والنتائج التي يمكن أن تحققها، وهذه الأهمية تتمثل في الآتي:

١) **تحسين أسلوب الإدارة:**إذ تدفع الإدارة بالأهداف مديري المدارس على التفكير في النتائج لأكثر من مجرد التخطيط للأنشطة والعمل، والتأكد من واقعية الأهداف والوسائل التي سوف تتحقق بها، والموارد اللازمة لتنفيذها، كما تعمل على توضيح وتحديد الأفراد المسؤولين عن إنجاز الأهداف وتفويض السلطات اللازمة لهم(حمدان، ٢٠٠٧، ٢٠).

٢) **التزام الأفراد:** يلتزم الأفراد في برنامج الإدارة بالأهداف بتحقيق الأهداف التي ساهموا بأنفسهم في وضعها وذلك بدلاً من مجرد اتباع التعليمات وانتظار التوجيهات والقرارات (أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٠، ١٠).

٣) **تطوير نظام فعّال للرقابة:**إذ تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير نظام فعال للرقابة عن طريق وضع أهداف قابلة للقياس والمراجعة الدورية أثناء التنفيذ لقياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالأهداف المنشودة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة، وتعطي الإدارة بالأهداف الفرصة للفرد للقيام بالرقابة الذاتية لأدائه.

٤) **النمو الذاتي للفرد:** فالمشاركة الفعالة بين العاملين في وضع الأهداف تعطيهم الفرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية في العمل وتحسين أدائهم فتزيد رغبتهم في النمو والتطور من خلال دوافع الإنجاز، والتمييز والمسؤولية والثقة بالنفس وتقدير الذات(زاهر، ١٩٩٥، ١٢).

٥) **تقييم الأداء والحوافز:** يُقيّم الأداء على أساس النتائج المحققة من الفرد، وإقامة علاقات إيجابية مع المدير، وليس على أساس صفاته الشخصية، مما يجعل عملية التقييم أكثر موضوعية، كما يتم ربط الحوافز بالأداء الفعلي حتى يتوافر عنصر العدالة ويحفز الفرد على حسن الأداء(السلمي،١٩٩٩،٥٣).

ومما سبق يتضح لنا أنَّ لأسلوب الإدارة بالأهداف أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية، والتعليمية بوجه خاص؛ إذ ترجع أهميتها إلى الفوائد التي يمكن أن تحققها والنتائج التي تصدر عنها، ومن خلال ما سبق تنطلق الباحثة للحديث عن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها هذا الأسلوب.

رابعاً: فلسفة الإدارة بالأهداف.

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم أساساً وتنبع من الأهمية القصوى لعنصر الاتصال بين المستويات جميعها في المؤسسة التعليمية وبشكل مستمر متجاوب مع استمرار تغير الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة التربوية، وتنبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال الآتي:

١- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مؤسسة إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة واضحة ومحددة ومتفق عليها(الدويك وآخرون، ١٩٩٨، ١٨٢).

٢- كلما ازداد التركيز على النتائج التي يريد العاملون أو المؤسسة الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، كلما ازدادت احتمالات النجاح في الوصول لهذه النتائج.

٣- كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ كلما ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج(مطاوع، ٢٠٠٢، ١٣).

٤- القياس الحقيقي للتقدم لا يمكن أن يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

٥- إن التركيز على خطط التنفيذ يصطدم بالمرونة العالية جداً للعمل عموماً؛ بحيث يستند العمل على كل الوقت الذي يمكن أن يتاح للأداء(عبوي، ٢٠٠٧، ص١٠٣).

يتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يبرز في مجالات عديدة منها مثلاً: توجيه جهود الإدارة للتأكد من أن الأولويات المطلوبة يجري اختيارها أولاً، والتركيز عليها،ثمَّ تزيد من كفاءتها للتخطيط لإنجاز الأولويات، وفي مجال آخر تربط بين تقييم المديرين والجهد المبذول؛ وعليه فإن فاعلية الإدارة بالأهداف لن تتحقق بالمستوى المطلوب ما لم يحصل تحول في اعتراف الإدارة، بأن المفهوم الأهم هو الإدارة وليس الأهداف، وأن هذا الأسلوب يمثل طريقة حديثة بالإدارة.

أما مكونات فلسفة الإدارة بالأهداف فحددها العمايرة (١٩٩٩) في الآتي:

١- إن للعنصر الإنساني أهمية في العمل، ولمّا كانت النظرة التشاؤمية نحو الطبيعة الإنسانية تصف الإنسان بالكسل والسلبية وكراهية العمل وقلة الطموح، فإن النظرة الحديثة يهمها أن يكون الإنسان ناضجاً متحملاً للمسؤولية، ولديه القدرة على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، هذا بالإضافة إلى وجود مناخ عام بالمؤسسة يشجع هذا المفهوم ويعمقه(العمايرة، ١٩٩٩، ١٦).

أما عابدين (٢٠٠١) فحددها وفق الآتي:

٢- قابلية الإنسان للتقدم والتطور وقدرته على الابتكار، وإذا كانت نظريات علم النفس تؤكد على أن القدرة على الابتكار والتجديد موجودة عند كل الأفراد بدرجات مختلفة، ويمكن أن تنمو وتترعرع إذا وُجد المناخ الملائم والعناية الواجبة والتشجيع المستمر، وهنا يأتي دور الإدارة بالأهداف إذ تتيح الفرصة للمدير والمرؤوسين في أن يناقشوا الأهداف والخطط والمعايير كل فترة زمنية معينة، ويستخدمون في ذلك قدراً من التفكير المتجدد للتطوير(عابدين، ٢٠٠١، ٥٣).

٣- تعد الأهداف محور انطلاق الإدارة، وليس محور انطلاق الأعمال أو الأنشطة وذلك لأن الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط بين العاملين جميعهم ويوحد جهودهم وأفكارهم نحو بلوغه.

٤- إن فهم الأهداف يزيد فاعلية المديرين ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛إذ إنهم إذا ما اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبإداراتهم وأقسامهم وتحديد النتائج المطلوبة، فإن هذا سيكون دافعاً لهم على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية ويبذلون الكثير من الجهد لتحقيق هذه الأهداف.

٥- ليست هناك طريقة مثلى لأداء المديرين، وإنما يتوصل المديرون والعاملون إلى الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها سوياً ويتفقون على تحقيقها(أحمد، ٢٠٠٣، ٣٣).

كما حدد الأغبري (٢٠٠٦) في الآتي:

٦- إن القيمة الداخلية للعمل لها وزن كبير عند العاملين، وهي تلك القيمة التي يستمدها الفرد من أداء عمله، وكلما كان الفرد يشغل الوظيفة التي تتناسب مع ميوله وأفكاره وقدراته، فإنه يجد في ذلك رضاً نفسياً وإشباعاً لحاجة إثبات الذات عنده، ولما كانت الإدارة بالأهداف تبدأ بالعائد الداخلي وهو طبيعة العمل الذي يسند إلى الفرد، فإنْ تلاؤم هذا العمل معه، يساعد على المساهمة في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

٧- إن الاتصالات الجيدة تعزز التعاون وتجعله يحقق نتائج إيجابية وذلك على المستويات التنظيمية كافة؛ أي بين العاملين في المؤسسة أو بين المدير وزملائه أو بين المدير ورؤسائه، إذ إن الاتصالات توضح المفاهيم وتوثق الروابط وتعمق التفاهم وتزيل الغموض وسوء الفهم، وتنقل وجهات النظر وتوجه طاقات الأفراد جمعياً نحو خدمة الهدف المطلوب(Gunter, 2001, 41).

٨- يختلف مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف عنه في بعض النظريات وكثير من الممارسات، فالقائد الإداري في ظل الإدارة بالأهداف عضو في فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقوم بالمشاركة(الأغبري، ٢٠٠٦، ٢٩).

وترى الباحثة أن العلاقة بين المدير وبين الآخرين علاقة تبادلية يتم فيها إرشاد واسترشاد، توجيه واقتراحات، تعليم وتعلم، تأثير وتأثر، ومن هنا يمكن القول إن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها، وينطبق ذلك على كل المستويات الإدارية ضماناً لنجاح الإدارة بالأهداف.

وبذلك نجد أنه من خلال عرض المكونات الثمانية للإدارة بالأهداف يجب إعطاء الأهمية للعنصر الإنساني كونه الأساس في تحقيق تلك الأهداف. كما نجد أنَّ فلسفة الإدارة بالأهداف تستند على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني كمخلوق إيجابي محب للعمل وراغب فيه ومتنوع الدوافع وقادر على ممارسة التوجيه الذاتي، والاتفاق على أهداف واضحة ومحددة، وأيضاً قيادة فريق العمل وإلمام القائد بطبيعة مرؤوسيه ليكون على دراية بالدوافع التي تحركهم وخلق الانسجام والاستجابة.

خامساً: مبادئ الإدارة بالأهداف.

تعد الإدارة بالأهداف أسلوباً أو نظاماً إدارياً يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ، حددها التربويون والباحثين بالآتي:

١) وضع الأهداف بصورة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركية بين الرئيس والمرؤوسين(Chenge, 1994, 22).

٢) وضوح الهدف النهائي؛إذ إن وضوح الهدف النهائي في ظل الظروف المتغيرة مهم للغاية، ويجب متابعته متابعة واعية ومستمرة، ومن المحتمل أن يكون لكل تغير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف، وبدون الوضوح للهدف النهائي فإنَّ الفوضى قد تصيب الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء(مرسي، ١٩٧٩، ١١).

وتتحدد مبادئ الإدارة بالأهداف عند عبودي (٢٠٠٧) فيما يلي:

١. توافر ثلاثة عناصر في الأهداف المحددة والتي تتمثل في أن أي هدف ما هو إلا خاصية ما مختارة باعتبارها معياراً، وهي مقياس تقاس به الخاصية، كما أنه هدف نهائي؛ أي أنه القيمة الخاصة الموجودة على المقياس التي يرغب المشروع تحقيقها(عبودي، ٢٠٠٧، ٣٧).
٢. مساندة الإدارات الأعلى واشتراكها في نظام الإدارة بالأهداف، فلا يكفي أن يسند هذا النظام إلى هيئة متخصصة، ولا يكفي مجرد الالتزام الشفهي أو الفكري، وإنما من الضروري أن تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.
٣. تحديد الأساليب والوسائل الواجب اتباعها من أجل بلوغ نتائج الأهداف(Ron clotter, 1972, 26).
٤. تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف.
٥. المرونة في تطوير الأهداف الأساسية، وذلك عند التفكير في تغيير الأهداف الكلية إذا ما اضطرت الظروف لتغييرها(عبودي، ٢٠٠٧، ١٠٤).
٦. حساسية نظام الإدارة بالأهداف؛ بمعنى أن يستجيب نظام الإدارة بالأهداف بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم، فمثل هذه الأفكار الإبداعية- عندما تكون فعالة ومشجعة- يجب أن تتاح لها فرص الظهور والرعاية داخل نظام مرن، يمكن أن يفتح آفاقاً للنمو أو التغيير من الداخل(الحقيل، ١٩٩٤، ٦).

وحدد الفايز (١٩٩٣) مبادئ الإدارة بالأهداف في الآتي:

١) اشتراك الرئيس، في ضوء مبدأ المساندة نجد أن الأمر يحتاج إلى تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه ومساندته الكاملة للجهاز عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.
٢) وضع نظام مستمر للرقابة والتقويم للوقوف على تقدم العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.

٣) مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة(الفايز، ١٩٩٣، ٢٥).

٤) روح التساؤل؛إذ إن الإدارة بالأهداف تستلزم التساؤل المستمر في محاولة لربط الأنشطة بالنتائج، فالتساؤل الصامت بـ لماذا لكل ما يفعله المدير يحتاج أن يدوي في أذنه في كل الوقت ، كثيرة هي الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف(علي،٢٠٠١، ١٢).

من خلال عرض المبادئ السابقة لأسلوب الإدارة بالأهداف ترى الباحثة أنَّ الإدارة بالأهداف مدخل يتم بموجبه ربط المناصب الإدارية ببعضها البعض، وبأهداف المؤسسة التربوية ككل، وتحديد مجالات ووضع معايير للفعالية والمناصب الإدارية، وتوفير قدراً من الرقابة الذاتية ووضع نظام مستمر للرقابة والتقويم لتحسين الأداء في ضوء الأهداف الموضوعة، مما يجعل هذا المدخل مفيداً من الناحية العملية إذ يركز على المرونة في تطوير الأهداف الأساسية.

سادساً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف :

- نظم سليمة نظام عاملين يسمح بتجديد العاملين الماهرين.
- نظام معلومات دقيق واتصالات حديثة.
- نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق لان الإدارة بالأهداف لاتعرف ميزانية بنود .
- شرح الأسلوب للجميع .
- دعم الإدارة العليا له .
- نظام حوافز مجزي .
- تدريب العاملين على الأسلوب .
- تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف .
- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين .
- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة . (الزبيدي ،٢٠١٢، ص ٣٣)

سابعاً: شروط تطبيق الإدارة بالأهداف.

من أجل أن تتمكن الإدارة بالأهداف من النجاح المرغوب فيه، والحصول على المزايا التي تحققها؛ لابد من توافر شروط يجب مراعاتها حددها (ربيع، ٢٠٠٨)في الآتي:

- العناية بتحديد الأهداف تحديداً دقيقاً.
- ضرورة التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارة والأقسام والأفراد على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- العناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء.
- توفير الإمكانات المادية والفنية اللازمة وإنشاء نظام دقيق للمعلومات(ربيع، ٢٠٠٨، ٢٤).

وكما حددها (حجي، ٢٠٠٥) وفق الآتي:

- تدريب كل من المديرين والموظفين وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة.
- ترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد.
- توفير قدر كبير من الموضوعية عند تقيم الأداء.
- قياس النتائج.
- إمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من المجهودات لأداء أعمالهم، وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها(حجي،٢٠٠٥، ٣٥).

وانطلاقاً مما سبق وبعد الحديث عن شروط تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، سيتم التحدث عن الصفات الواجب توافرها في المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف.

ثامناً: صفات المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف.

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف، وجدت أن المدير الناجح في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف يجب أن يتمتع بصفات عديدة منها:

١) يعزز الأفكار البناءة التي يطرحها المعلمون ويثني عليها ويهتم بتنفيذها، ويستثمر الطاقات المتيسرة جميعها لتحقيق أهداف التربية (طافش، ٢٠٠٤، ١٨٠–١٨١).

٢) يؤيد الصراع التربوي المعتدل، ويعتبره عاملاً أساسياً في زيادة الإنتاجية في المدرسة، ويرغب في التطوير والتجديد، ويشجع معلميه على ذلك (العمايرة، ١٩٩٩، ٦٧–٦٨).

٣) تقبل النقد البناء، وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه، والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات، واحترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية، لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة، والاهتمام بالوقت واحترام المواعيد والحرص على الالتزام بها (دياب، ٢٠٠١، ٣٠٥-٣٠٦).

٤) يستخدم قدرته على التصرف الذكي في حل المشكلات بعد أن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلة، ويعمل على تقديم العلم والمعرفة للآخرين (مرسي، ٢٠٠١، ١٢٩).

٥) المدير يمتلك وسيلة الاتصال للعلاقات الإنسانية بأسلوب الديمقراطية فهو بإدارته متفهم للدوافع البشرية والحاجات الإنسانية ويتوخى العدالة وإنصاف الآخرين مع إظهار روح المودة والاحترام لا التشديد ولا التهديد، والمدير الديمقراطي يتحمس لآراء وتجارب المعلمين التدريسية من خلال توجيهاته وإشرافه الديمقراطي، ويدرب تلاميذه على حكم أنفسهم بأنفسهم عن طريق الإقناع والاقتناع، ويعتمد كثيراً على النوايا الحسنة للتلاميذ فالمعلم والمدير معاً موجهان صدوقان للتلاميذ، كما ويضع المدير برنامجاً فعالاً لتحقيق العلاقات الناجحة بين مدرسته والمجتمع، من خلال برامج تعليم الكبار وبرامج لتعريف أبناء المجتمع بأنشطة تلاميذهم، فالمدير في المدرسة هو الموجه الأول وهو قائد المدرسة وكثير من نجاح المدرسة يتوقف على قيادته الديمقراطية (محمد وعامر، ٢٠٠٨، ١١٩-١٢٠).

وحدد السلمي (١٩٩٩) صفات المدير الناجح في ظل الإدارة بالأهداف وفق الآتي:

١) يجب على المدير أن يكون قادراً على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
٢) التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
٣) كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
٤) يسمع للجميع ويُقرّب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين (السلمي،١٩٩٩،١٨).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن المدير لا يستخدم أسلوباً إدارياً واحداً باستمرار، فالمدير الناجح هو الذي يُلّم بالأساليب الإدارية كافة، ويتمكن من تكييف أسلوبه الإداري في ضوء طبيعة الموقف الذي يواجهه والظروف المحيطة بالعمل.

تاسعاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف.

من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية بشكل عام، والإدارة بالأهداف بشكل خاص، وجدت أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى ثلاثة متطلبات تعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا الأسلوب، وتتجسد هذه المتطلبات في الآتي:

١) **متطلبات تحديد الأهداف:**فمدير المدرسة يطلب منه تحديد أهداف معينة يعمل على تحقيقها، فإذا كانت هذه الأهداف غامضة؛ فإن ذلك سيؤدي إلى تعطيل مجهوده وعدم فاعليته، وبالتالي يصعب عليه إسناد هذه الأهداف إلى المعلمين أو الإداريين، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

١- أن يمكّن المدير العاملين من المساهمة الإيجابية في وضع الأهداف، وإن كان ذلك يتوقف على عدة عوامل منها النمط القيادي للمدير، خبرة العاملين السابقة، درجة تحملهم للمسؤولية.

٢- أن تُترجم الأنشطة والمهام المتوقعة من العاملين إلى نتائج محددة قابلة للقياس.

٣- أن يفوض المدير السلطات اللازمة للعاملين والتي تمكنهم من إنجاز الأهداف.

٤- أن يلتزم العاملون بتنفيذ هذه الأهداف في المواعيد المحددة(عدس، ١٩٩٦، ٣٦).

٥- ولكي يتم تحديد الأهداف بطريقة صحيحة هناك شروط أساسية من الضروري مراعاتها عند تحديد الأهداف هي:

٥-١- أن تكون الأهداف واضحة الصياغة.

٥-٢- أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق.

٥-٣- أن تكون الأهداف مرتبة حسب أهميتها النسبية.

٥-٤- أن تكون متناسقة مع بعضها وغير متعارضة(أحمد، ١٩٨٥، ٩).

٥-٥- أن تكون الأهداف باعثة لدوافع الأفراد على بذل الجهد المطلوب في تحقيقها.

٥-٦- أن تكون الأهداف محددة، واضحة، موضوعية، رقمية كماً وكيفاً، وزمناً.

٥-٧- أن تكون الأهداف عادلة ومناسبة؛ حتى يشعر الفرد بارتباطها بأهدافه الشخصية وتناسبها مع قدراته ومهاراته والجهود التي يمكنه أن يبذلها.

٥-٨- أن يحمل المدير وجهة نظر إيجابية نحو أهداف إدارته، وأن يكون متحمساً لها حريصاً على بلوغها.

٥-٩- أن تكون الأهداف متفقة مع أهداف المجتمع الكبير متسقة مع قيمه ومبادئه(ربيع، ٢٠٠٦، ٤٢-٤٣).

ويمكن تقسيم الأهداف التي يتم مناقشتها بين المدير والعاملين إلى الأنواع التالية:

- **أهداف روتينية:** وهي الأهداف النمطية المتكررة والضرورية لسير العمل بالمؤسسة.

- **أهداف ابتكارية:** وهي التي تضم الإنجازات الجديدة التي يمكن للعاملين تحقيقها بجانب الأهداف الروتينية.

- **أهداف لحل المشكلات:** وتركز هذه الأهداف على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه أو تطرأ على عمل العاملين(Coombs, 1968, 62).

- **أهداف الإنماء الذاتي:** ويقصد بها الإنجازات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها أثناء عملهم، والتي تؤدي إلى نموهم وتقدمهم الشخصي في حياتهم الوظيفية مثل حضور برامج التدريب أو قراءة الكتب المتخصصة، وهذه الأهداف تعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة التعليمية(عفيفى، ١٩٧٧، ٢٤١).

ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة أنواع من الأهداف هي:

١- **الهدف الكلي للمؤسسة:** وهذا الهدف يعد الركيزة أو المنطق العام للوحدات الإدارية جميعها والعاملين جميعهم.

٢- **الأهداف بعيدة المدى:** وهي التي تغطي نطاقاً طويلاً من الزمن مثل خمس سنوات أو أكثر.

٣- **أهداف قصيرة الأجل:**وتوضع هذه الأهداف في شكل كمي ونوعي، وتنطلق من الأهداف بعيدة المدى وتساعد في النهاية على تحقيقها.

٤- **الأهداف اليومية أو المتتابعة:**وهي الأهداف اليومية للأفراد والوحدات، والتي تكمل بعضها بعضاً ويساعد تحقيق أحدهما على تحقيق الآخر (عابدين،٢٠٠١، ٧٨).

٢) **متطلبات إدارية:** من المتطلبات الإدارية الواجب توافرها في أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

١- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

٣- تفويض العمل إلى العاملين المناسبين في المدرسة مع إعطائهم قدر من السلطة(المعايطة، ٢٠٠٧، ٧٩).

ومما سبق نجد أنه من أهم المتطلبات الإدارية الواجب توافرها في أسلوب الإدارة بالأهداف هو التحديد الدقيق للأنشطة التي تحقق الأهداف التي وضعها مدير المدرسة، والتوزيع الدقيق للمهام على العاملين في المدرسة.

٣) **المتطلبات البشرية**:تضم كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة، وأهمها التلاميذ وهيئة التدريس والقوى العاملة المعاونة لهيئات التدريس من إداريين وفنيين،وتوفير كل ما يلزم لهذه العناصر من جو مدرسي مناسب، ونظام اتصال فعال قائم على المشاركة (مطاع، ٢٠٠٢، ٢٠-٢٣).

ومما سبق نجد أنه من أهم المتطلبات البشرية الواجب توافرها في أسلوب الإدارة بالأهداف هو توفير كل ما يلزم من العناصر الفاعلة والمتدربة التي تُساعد مدير المدرسة على الوصول لأهداف المدرسة.

والمفترض ممن يقوم بالإدارة أو القيادة أن تتوافر لديها لمهارات العلمية والتقنية والمعرفية ،فلا بد أن يمتلك رخصة قيادة الحاسوب (ICDL) وشهادات تمكنه من استخدام التكنولوجي أو تطبيقاتها على أكمل وجه،لذلك كان لابد من تدريبهم على استخدام كل أوجه وخصائص الأجهزة والبرمجيات المتاحة لهم من خلال إقامة دورات تدريبية لهم وتخصيص جلسات قصيرة لمدة نصف ساعة مثلاً تزودهم بإطار عام عن الأجهزة وكيفية استخدامها وتشغيلها وكيفية الاتصال عن طريق الشبكة العالمية ،وكيفية استخدام الحاسوب في عرض الوسائل المتعددة وإغلاق الأجهزة المستخدمة، والتدريب على كيفية إدخال البيانات وحفظها واسترجاعها ،وإرسال التقارير والمذكرات بوساطة الشبكة (الإنترنت) أو البريد الالكتروني،وهنا يجب على المدرسة أن توظف أخصائيين يساعدون المعلمين والمديرين في استخدامهم التكنولوجيا والتعامل معها من أجل تحقيق الأهداف المدرسة (الهادي، ٢٠٠٥، ١٦٦)، ويمكن تدريبهم من خلال الشبكة (الإنترنت) على برنامج قيادة الحاسوب.

ويمكن استخدام الشبكة (الإنترنت) كوسيلة تدريب مناسبة من خلال استخدامها في عرض المؤتمرات والندوات والمحاضرات والخبرات الناجحة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل مباشر على المتدربين،إذ يستطيعون طرح بعض المشكلات والقضايا ومناقشتها والتوصل إلى حلول مناسبة لها،ولابد من العمل على أخذ آرائهم بشكل متواصل مما يرفع من قيمة البرنامج التدريبي للعاملين في المدرسة ويزيد من فعاليته.

وتستخدم البعثات الخارجية والمنح كبرنامج تدريبي مهم لابد منه ،إذ يتم إرسال المتدربين إلى دول العالم المتقدمة في مجال الإدارة بالأهداف، والاستفادة من خبراتها وما توصلت إليه من نتائج عظيمة يجب الأخذ بها والعمل على تطبيقها في المدارس التي يعملون فيها عند عودتهم.

وينظر إلى نظام الحوافز المادية والمعنوية على أنّه من الأمور الهامة والداعمة لاستمرار البرنامج التدريبي وتحقيق الغرض المنشود منه على أتم وجه ممكن.

ويفيد المجتمع المحلي في دعم البرنامج التدريبي والمتدربين من خلال مشاركة ذوي الخبرة والمعرفة في مجال التأهيل والتدريب والاستفادة منهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم مما يطور البرنامج ويزيد من فعاليته

وأهميته ،وأما بالنسبة للمؤسسات والقطاعات الأخرى فيكون دعم البرنامج عن طريق تقديم المساعدات المختلفة والتي تتمثل في توفير الأجهزة التقنية والمعدات والخبرات البشرية المتخصصة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف،اللازمة من أجل تحقيق أهداف البرنامج وتنفيذه والاستفادة منه في الواقع (كحيل، ٢٠٠٧، ٢٥٨).

٤) **المتطلبات المالية:** وتتمثل بالاهتمام بالشؤون المالية؛مثل إعداد الميزانية، وترتيب مرتبات المعلمين وترقياتهم، والمشتريات والمناقصات وعمل الميزانية الختامية، وتوفير الأجهزة والمعدات والقرطاسيات والكتب المدرسية،والمحروقات والمستلزمات الصحية والطبية(عابدين،٢٠٠١،٧٧).

٥) **وضع برنامج العمل موضع التنفيذ:**إذ يقوم العاملون كلاً على حده بالمهام والأعمال التي أسندت إليهم في البرنامج، كما تم الاتفاق عليها بينهم وبين المدير، وهذا المتطلب يشمل عمليتين هما وضع البرنامج ووضع خطة العمل موضع التنفيذ، وخطة العمل يجب أن تركز على النقاط التالية:

- تقسيم المهام والأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات.
- توضيح العلاقة بين هذه الخطوات والتتابع الزمني لتنفيذها.
- تحديد المسؤول عن تنفيذ كل خطوة.
- تخصيص الموارد اللازمة.
- تقدير الوقت لإنجاز كل خطوة ثم تحديد الموعد اللازم للانتهاء من التنفيذ(مساد، ١٠٢،٢٠٠٥-١٠٣).

ومن متطلبات تنفيذ برنامج العمل ما يلي:

. تبني التفكير الإستراتيجي في إدارة المدرسة:

والتفكير الاستراتيجي في جوهره هو" الوعي بالمستقبل وتصوره،أي مهارة رسم الخرائط التي تقود من الحاضر لمواجهة المستقبل (السلطان، ٢٠٠٧، ٤).

لاشك أن عملية الإبداع الإداري تستدعي من المدرسة أن تنظر إلى المستقبل وتضع لها الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن ينظر إلى التخطيط الطويل الأجل على أنَّه مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض المدراء الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيركزون على الأدوار اليومية أكثر من المستقبلية ،وذلك لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير إنما هو نوع من العطاء وستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل سترقى بالمدرسة من جميع جوانبها إلى المستوى الأفضل، ووفقاً لهذا فإن المنطق يتطلب جعل الوقت والتفكير معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية التي سُتحقق إذا راعت الإدارة بعض الخطوات منها:

١. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد ،وفي التخطيط لتهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء بالنسبة للمعلمين أو بالنسبة للمدرسة.
٢. إذا كانت الإدارة تنظر إلى العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنَّهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الإعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد فإن الموظفين العاملين لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة، وذلك لأن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير على الإطلاق،أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة دون المشاكل الكبيرة المعقدة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول أو تدفع أفرادها المعلمين لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية عندئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة (المدرسة) بأنها عديمة الفكر الاستراتيجي.

وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً، بل هو في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة الشروط التي ينبغي القيام بها حتى يعدوا من الإداريين المبدعين ،بعضها يرتبط بالمؤسسة ككل،وبعضها الآخر بسماتهم و خصائصهم الشخصية: مثل توفير الوقت الكافي للتفكير،الاستماع إلى مختلف الآراء حوله،التمهل في اتخاذ القرارات،إذ إنَّ الأحكام أو القرارات المرتجلة أو الخاطفة السريعة تكون أكثر خطأ وعرضةً للانتقاد ،وأقل توازناً وإنصافاً، بالإضافة إلى ضرورة الفصل بين الأفكار والمشاعر لتكون الأعمال أكثر منطقية، وهذا لا يعني تجريد القرارات من المشاعر بل نجد في كثير من الأحيان أنا لقرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إنما المقصود أن يكون القرار منطلقاً من التفكير السليم (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٠٠).

وبناء على ذلك فإن التفكير الاستراتيجي يتصل بقدرة مدير المدرسة على صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة ووضع الخطط المستقبلية للتطوير، والاستجابة لمجموعة ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة، كما يتصل بقدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ،ورغبته في الأخذ بالاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة والتي أصبح أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم اتجاهاتها وملامحها، والذي سيتحقق إذا ما امتلك مدير المدرسة المبدع تلك القدرات والمهارات وعمل على استثمارها واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

. تبني التخطيط الإستراتيجي في إدارة المدرسة:

وهو تلك العملية التي يقوم بها المشاركون في العملية التعليمية في وضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية(الناصر، ٢٠٠٨، ٤). ويتضمن تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء كانت خاصة أم عامة، وكذلك تحديد نوعية السياسات وطبيعة الخطط التي سوف توجه أنشطته(المبارك، ٢٠٠٦، ٨). كما يتم بواسطته اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (الغملاسي، ٢٠٠٨، ١٢).

وبناء على ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يتمتع بأهمية كبيرة في تشخيص واقع المدرسة وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها،كما أن له أهمية خاصة في صياغة تصور مستقبلي للمدرسة ووضع الآليات اللازمة لتحقيق هذا التصور،أي أن التخطيط الاستراتيجي يهتم باستقراء الحاضر والماضي للتنبؤ بالمستقبل وبالتالي فإن تلك الأهمية تتلخص في عدة نقاط:

١) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
٢) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
٣) يساعد التخطيط الاستراتيجي في التنسيق بين الأعمال جميعها على أسس من التعاون والانسجام بين الموظفين مع بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة،ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٤) يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
٥) يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أُخذت في الاعتبار.
٦) يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث،مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة (Rosche, 2003, 127).

إذن فالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المدرسة يعد مرتكزاً أساسياً من متطلبات الإدارة بالأهداف يتوجب على مدير المدرسة الأخذ به،لأنه يساعد على توضيح الأهداف بدقة للعاملين في المدرسة جميعها والمراد تحقيقها بفاعلية ونجاح، كما يعد أداة أساسية ورئيسية في تَعرُّف الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها مما يؤدي إلى الإبداع في الأداء الإداري لمدير المدرسة.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

a. التغير الحاصل في سوق العمل،وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات والعمل على مواجهتها.
b. إدراك المنظمات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم،بهدف تزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح،إذ ستكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم.
c. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف ،تقييم المناهج الدراسية،الكفاءة والإنتاجية،ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها.
d. تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية،أجبرت المخططين على الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى ومتأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة، وبما أن المدارس وجدت لخدمة المجتمع، فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالمدرسة، مثل: هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع، وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المدرسة،مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.
e. التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المدارس وتطوير للمناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها، لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.
f. نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الإستراتيجي(الغملاسي، ٢٠٠٨، ١٢).

. تبني نظام يقوم على المشاركة في السلطة(تفويض السلطة):

ويمتاز بدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية ويشجع المنهج الديمقراطي والحوار وتبادل الرأي،ويشيع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء، وإن تبني نظام يقوم على المشاركة يمثل توجهاً منطقياً لسببين رئيسيين:

أ .إن النظام البشري هو التنظيم الجوهري في كل المؤسسات، ولا تعد النظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية أن تكون مجرد أنظمة معاونة للنظام البشري في ممارسة دوره بكفاءة وفاعلية ،فالتنظيم الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية لابد من أن يوفر من جانب مناخ الثقة والطمأنينة والدعم المتبادل وتبادل المعلومات والرأي، وأن يحقق من جانب آخر تكاملاً وتناسقاً بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة، وبين أهداف وحاجات الموظفين من جهة أخرى وأن هذا التكامل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تبني نظام يقوم على المشاركة.

ب .إن قضية المشاركة في السلطَّة (تفويض السلطة) قضية أساسية في أي تنظيم لأن المشاركة في السلطة وفق معناها الأصلي والمتكامل يبنى على مبدأ الإسهام الفعلي في السلطة ومنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤولية وتفويضهم ببعض الصلاحيات التي تتعلق تماماً بالمهام التي يقومون بها،كما أن فعاليات العمل تستوجب ابتداع العديد من النظم والأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الموظفين في السلطة مثل: (تمثيل الأدوار–المحاكاة والمباريات،الإدارية–استمطار الأفكار،حلقات النقاش الدائرية المتبادلة) (الخطيب، ٢٠٠٦، ٢٣٥).

. الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة المدرسية:

بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، إذ ينحصر دور الإدارة المدرسية في الأنظمة المركزية في تنفيذ الخطط والبرامج المحددة من قبل السلطة المركزية، وذلك لأن هذه السلطة تتحكم في إمكانيات المدرسة المتمثلة في الفعاليات التعليمية كالأهداف والمحتوى وطرائق التدريس ومعايير التقييم والاختبارات والأنشطة الصفية واللاصفية، كما تتحكم السلطة المركزية في اتخاذ القرارات والتمويل المخصص لهذه الأنشطة والفعاليات، وكردة فعل على سلبيات التحكم المركزي في العملية التعليمية نشأت موجة جديدة من التنظيم الإداري القائم على اللامركزية أو ما يعرف بالإدارة الذاتية في المدارس المستقلة، إذ يُعطى العاملون في المدرسة الفرصة الكاملة للمساهمة في عملية اتخاذ القرار وتصبح عملية اتخاذ القرار مسؤولية الجميع، فيتم تفويض هذه الفئات بسلطة اتخاذ القرار المتصلة بإصلاح المناهج والاستثمار في الموارد المتاحة لمصلحة العملية التعليمية وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والمرونة والإنتاجية في المدارس.

كما تعد الأهداف دائمة التغيير في مدارس الإدارة الذاتية وذلك لأن هذه المدارس تعيد تقييم أهدافها الخاصة بها تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي، ويتم ترك الحرية في ظل الإدارة الذاتية للمدارس لتحديد المناهج الدراسية الأكثر ارتباطاً بالمجتمع المحلي والأكثر ملائمة لخصائص أبناء المنطقة وحاجاتهم واهتماماتهم والتي تتماشى مع المعايير العامة المتفق عليها، أما فيما يتعلق بالتمويل فتتمتع المدارس المستقلة باستقلالية التمويل والاعتماد على المصادر المالية اللامركزية ،وتستفيد كثير من المدارس الذاتية الإدارة من هذه الميزة في تجويد العملية التعليمية، وتتنوع أساليب التمويل في التجارب المختلفة للمدارس المستقلة اللامركزية فنجد أن بعض الدول تمنح المدرسة ميزانية خاصة بها تنفقها على أنشطتها وفعالياتها بالكيفية التي تراها مناسبة،بينما تعمد السلطات التعليمية العليا في بعض الدول إلى منح هذه اللامركزية للمدرسة المستقلة تبعًا لعدد الطلبة الذين تستطيع أن تجتذبهم للدراسة تحت كنفها،وهذا يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة الفعاليات التعليمية في هذه المدرسة والتي تستقطب أعداداً كبيرةً من أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في هذه المدرسة،بينما تعتمد تجارب أخرى على تحديد مقدار الدعم المقدم للمدرسة المستقلة تبعاً لدرجة تحقيقها لمعايير التقويم الموضوعة سلفاً بغض النظر عن عدد الطلبة في تلك المدرسة، فالمدرسة الأكثر إنجازاً تعطى مخصصات مادية تزيد عن المدرسة الأقل انجازاً (الرحبي والغنبوصي، ٢٠٠٦، ٣٤- ٣٧).

وبالتالي فإن الأخذ بالنظام اللامركزي في إدارة المدرسة يعتبر من المتطلبات لتطبيق الإدارة الأهداف إذ إنه سيؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية وظهور أفكار ومبادرات مبدعة ومبتكرة تخدم العملية التعليمية في هذه المدرسة،كما أنه سيرفع من مستوى الأداء المهني للمعلم والمستوى التحصيلي للمتعلم إلى حد كبير.

. وضع نظام للحوافز والمكافآت في المدرسة:

وتعد أيضاً من المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتشجيع المنافسة والإبداع والابتكار لديهم،وتعمل على حفز المعلمين ذوي الأداء المتوسط وتحثهم على التقدم والارتقاء وهناك نوعان من الحوافز:

- **حوافز معنوية:** وتتمثل في معاملة المعلمين معاملة حسنة وذلك عن طريق التشجيع والاستحسان والمدح والتقدير وعبارات المجاملة وكلها وسائل تدفعهم إلى الحرص على العمل وحبهم وتقديرهم للمدرسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

-**حوافز مادية:** وتتمثل في إعطاء المدرسين الأولوية في الامتيازات المتاحة والتنقلات والإعارات والترقيات وتكريم الممتازين منهم ومنحهم شهادات تقدير، كل هذه الحوافز تساعدهم في التغلب على صعوبات العمل ومشكلاته وترفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعليم ونوعيته (Laurence & Vincent, 2000, 38).

وفي ضوء ذلك يمكن القول:إن خطة العمل تعد المرحلة النهائية لوضع التفاصيل قبل بدء التنفيذ.

٦) **تقييم أداء العاملين في المدرسة:**إذ قيّم الأداء المتحقق مع استخدام الأهداف المتفق عليها كمعايير، وتمت هذه العملية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي سبق تحديدها، وبذلك يتمكن العاملون من معرفة ما يفعلونه وكيف يفعلونه، وهم قائمون بالعمل فيه، وعن طريق التغذية الراجعة يمكن تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف، كما أنه يتم تحديد الانحرافات وأسبابها، على أن يتم الاتفاق على إجراء التغيرات الضرورية في الأهداف، أو طرق الأداء كلما كان ذلك ضرورياً، وهذا المتطلب يمكن تقسيمه إلى متطلبات فرعية:

- تجميع البيانات عن سير العمل من أجل تكوين فكرة متكاملة عما وصلت إليه الأهداف من نتائج إنجاز أو إخفاق(Snowden, 1998, 55).
- تحليل البيانات لتحديد العلاقات السببية التي أدت إلى النتائج، واكتشاف مواطن القوة والضعف بهدف الوصول إلى حلول سليمة للمشكلات والعقبات التي واجهت تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- تفسير البيانات لمعرفة أسباب القوة والضعف؛إذ يمكن معها في ضوء ذلك وضع أهداف مناسبة للمستقبل.
- تحديد الأهداف مجدداً باتفاق كل من المدير والعاملين على أهداف عمل ومستويات إنتاج محددة للفترة القادمة بما يتناسب مع تغير الظروف في المؤسسة(إبراهيم، ٢٠١٠، ٢١١).

إلا أن الكاتب عبد الرحيم العكايلة تحدث في كتابه (الإدارة بالأهداف كمدخل أساسي للتخطيط والمتابعة)عن متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظره، وبناءً على ذلك فإن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر الكاتب عبد الرحيم العكايلة يتطلب توفير متطلبات وعناصر أساسية نجملها فيما يلي:

١- توفير هياكل تنظيمية مرنة تسمح للمديرين بقدر مناسب من الحركة والمرونة في إدارة العمل.
٢- توفير درجة كافية من المرونة في اللوائح الخاصة بالعمل؛ فأسلوب الإدارة بالأهداف لا يولي الإجراءات التنفيذية واللوائح المستخدمة عنايته، وإنما هو يركز على الأهداف والنتائج.

٣- توفير نوع من الرقابة الذاتية، وسرعة اتخاذ القرارات الفعالة من قبل المديرين في مختلف المستويات الإدارية.

٤- توفير برامج فعالة للتدريب الإداري بما يكفل رفع مستوى كفاءة المديرين وزيادة قدراتهم التخطيطية لتحسين الأداء وبما يكفل لهم التوافق مع متطلبات الأسلوب الإداري الجيد.

٥- توفير نظم الحوافز للرؤساء والمرؤوسين، سواء الحوافز المادية أو المعنوية في ضوء تحقيق النتائج المستهدفة.

٦- من المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، معاونة وتأييد الإدارة العليا لهذا الأسلوب وتوفير المناخ الإداري والتنظيمي والسلوكي اللازم لتطبيقه (العكايلة،٢٠٠٩،٥٨).

وهكذا نجد أن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب كثير المتطلبات، ولابد لتطبيقه من وجود إدارة على مستوى عالٍ من المهارة والدراية والخبرة، وإذا ما تم تَعرُّف المشكلات التي تواجه تطبيقه، فإن ذلك سيمكن الإدارة –أية إدارة– من زيادة فاعلية وقيمة الإدارة بالأهداف التي تخطط لاعتمادها.

وأنه من أهم المتطلبات البشرية الواجب توافرها في أسلوب الإدارة بالأهداف هو توفير كل ما يلزم من مستلزمات مادية كأجهزة الحاسوب والبيانات اللازمة ووضع نظام للمكافآت التي تُساعد مدير المدرسة والعاملين فيها على الوصول لأهدافهم.

عاشراً: خطوات الإدارة بالأهداف.

يجب أن يكون هناك برنامج مخطط ومدروس لتطبيق الإدارة بالأهداف يسير حسب مراحل متسلسلة، لأن التطبيق العفوي يمكن أن يأتي بنتائج عكسية، ويهدر الموارد ويضيع الوقت والجهد، ويسبب في انخفاض الروح المعنوية ومقاومة التغيير، ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات والبحوث المتعلقة بالإدارة بالأهداف وجدت أن هناك عدة مراحل لتطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في الآتي:

أ- **المرحلة الأولى: التقديم:** وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من النقاط:

- توضيح المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف.
- عرض الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.
- إرساء القواعد الأساسية.

وتسير هذه المرحلة حسب الخطوات التالية:

- تأييد الإدارة العليا والدعم اللازم جانبها.

- التعريف بالإدارة بالأهداف للمديرين والرؤساء والمعنيين.
- التدريب المنظم والمخطط في فرق عمل صغيرة الحجم لترويج المعرفة اللازمة، وغرس المهارات، وتعميق الاتجاهات الملائمة.
- استعراض الأهداف الكلية للمنظمة، واستراتيجياتها.
- الانطلاق من المنطلق السليم للإدارة بالأهداف(الطبيب، ١٩٩٩، ٤٣).

ب- المرحلة الثانية: النمو والتعديل:

ويجري في هذه المرحلة الانتقال من النظرية إلى التطبيق، من شرح المفاهيم إلى التجربة العملية، من التصور إلى الممارسة. وربما يصاب بعضهم بإحباط إذا استعجل النتائج، أو إذا أسفرت التجربة عن وجود صعاب أو عقبات في التنفيذ. لذلك يجب العودة إلى المنطلقات الصحيحة في المرحلة الأولى ودراسة المفاهيم والأسس مرة أخرى.ويمكن تقسيم المشكلات التي تظهر في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- **إنسانية أو سلوكية:** وتتمثل في عدم استعداد الرؤساء والمرؤوسين لقبول الأسلوب الجديد، أو ترددهم في تطبيقه، أو شعورهم العدائي نحوه نتيجة عدم معرفة النوايا من ورائه، أو مقاومتهم له إذا لم يكن لهم دور في إعداده. وتزداد هذه الألوان من المشكلات عندما يتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف تعلّم مهارات ومعارف جديدة، أو تعديلات في طرق العمل أو تغييراً في العلاقات القائمة(West, 1991, 35).
- **تنظيمية:** هناك عوامل تنظيمية تؤثر في نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مثل البناء التنظيمي، وعلاقات الوحدات، والإدارات، والأقسام، والسلطات، والمسؤوليات، والإجراءات، والبرامج، والميزانية، وقد تتطلب الإدارة بالأهداف تعديلاً أو تغييراً في بعض هذه العوامل أو فيها جميعاً(خزعل، ٢٠٠١، ٢٦).
- **بيئية:** ربما كانت هناك ضغوط بيئية مثل انتشار استعمال الإدارة بالأهداف في المنظمات الأخرى، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى أن تحذو حذوها. وقد تكون هناك متطلبات من الوكالات الحكومية لجعل المؤسسات تطبق الإدارة بالأهداف. ولاشك أن التحدي الواضح في هذه المرحلة هو مواجهة هذه المشكلات وحلها؛ ذلك لأن نجاح الإدارة بالأهداف يتطلب أن يكون هناك تأييداً من جانب الإدارة العليا وتأييداً من جانب العاملين، ومقومات تنظيمية ملائمة، وموارد بشرية ومادية كافية، فإذا لم يتوفر واحد من هذه العناصر، تعرضت الإدارة بالأهداف لكثير من مخاطر الفشل (نبهان،٢٠٠٨، ٥٥).

وتسير هذه المرحلة (النمو والتعديل) حسب الخطوات التالية:

١. التزام المديرين، والرغبة الحقيقية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف.

٢. تصميم منهجية ملائمة للإدارة بالأهداف تفصل حسب احتياجات المنظمة وطبيعة نشاطها، والبيئة المحيطة بها، فالإدارة بالأهداف لا تنقل أو تفترض، إنما يتم وضعها لتناسب كل حل على حده(Teska, 2003, 34) .

٣. الاستعانة بخبير أو مستشار خارجي، وربما يكون من داخل المنظمة أيضاً ليجري الترتيبات اللازمة، ويعقد حلقات للمناقشة، ويرشد المديرين للمنهجية الصحيحة، ويحضر لقاءات الرؤساء والمرؤوسين، ويرفع للإدارة العليا تقريره عن سير العمل بالإدارة بالأهداف.

٤. تطبيق الإدارة بالأهداف طبقاً لخطوات منطقية متسلسلة،يساعد على إعداد كل خطوة لما بعدها، وبالتالي تسهم في إنجاحها.

٥. علاج المشكلات التي يمكن أن تستجد عند التطبيق، وهناك مشكلات فنية،وسلوكية، وتنظيمية يجدر التصدي لها قبل استفحالها.

٦. المراجعة الدورية للتأكد من سير الإدارة بالأهداف بشكل طبيعي(محمد، ٢٠٠٨، ٧٥).

ج- المرحلة الثالثة: النضوج:

١. وهنا تصبح الإدارة بالأهداف طريقة تفكير ،وأسلوب حياة للمديرين والمنظمات التي يعملون بها.

٢. وهذا أمر يتوقف على نجاح المرحلة السابقة، والقدرة على التغلب على الصعاب التي تكون الإدارة قد صادفتها.

٣. ثم تستقر ممارسة الإدارة بالأهداف .. ويصبح التطوير والتحسين نمطاً متكرراً تتبعه الإدارة للحصول على نتائج إيجابية متطورة(الأغبري، ٢٠٠٦، ١٤١).

وتتكون الإدارة بالأهداف من خطوات منظمة متسلسلة يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، وأهم هذه الخطوات ما يلي:

١- يطلب الرئيس من المرؤوس أن يضع في ورقة مكتوبة تصوراً لما يلي:

- الأهداف العملية والشخصية التي يرى ضرورة تحقيقها، ويعتقد في إمكانية بلوغها في الفترة الزمنية المقبلة (عادة سنة) (Stephen, 2003, 25).
- البدائل المختلفة للوصول إلى هذه الأهداف؛ أي الطرق والأساليب التي يمكن اتّباعها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

- الصعوبات أو المشكلات التي يتوقع أن تعترض سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- الحلول المختلفة لمواجهة هذه العقبات والتغلب عليها.
- المعايير التي يمكن استخدامها لقياس النتائج بعد تحقيقها، وتقييم مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه النتائج(نبهان،٢٠٠٨، ٥٥).

٢- يقوم الرئيس والمرؤوس بوضع ومناقشة الخطة المبدئية التي من خلالها سيتم إنجاز الأهداف المتفق عليها، وللرئيس أن يعدل في محتوى الخطة فيضيف عليها أو يحذف منها، وقد يطلب من المرؤوس أن يعيد كتابة التصور من جديد بعد إدخال التعديلات التي اتفق عليها. وهكذا حتى يصل الطرفان سوياً من خلال المناقشة والحوار، والتقييم وتبادل وجهات النظر إلى ورقة عمل تحتوي على تحديد واضح للأهداف المتفق عليها، ومعايير قياس تحصيلها، وطريقة التنفيذ ومجالات المسؤولية، والواجبات التي سيقوم بها المرؤوس، والواجبات التي سيتحملها الرئيس، والمساعدات التي سيقدمها الرئيس للمرؤوس أثناء التنفيذ، مع التركيز على نقاط محددة للتحسين المستمر في الأداء وسبل تعاون الطرفين لتحقيق التحسين والتطوير(السويد، ١٩٩٥، ٨٩).

٣- يقوم كل من الطرفين بأداء دوره، فيبدأ المرؤوس بالتنفيذ حسب البرنامج المتفق عليه، ويقوم الرئيس بأداء واجباته وتقديم التسهيلات والمساعدات المطلوبة، ويجري الرئيس إلى جانب ذلك متابعة مستمرة للوقوف على سير العمل، والنتائج المرحلية التي يتم تحقيقها، ومقابلة هذه النتائج للجدول الزمني المحدد في برنامج العمل أولاً بأول، ويتنبه للمشكلات التي تعترض التنفيذ، فيتعاون مع المرؤوس لحلها قبل استفحالها(حجي، ٢٠٠٥، ٣٩٠-٣٩١).

٤- يجتمع الرئيس والمرؤوس مرة أخرى بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة لبلوغ النتائج المطلوبة، ويقوم الطرفان بتقويم الأداء بناءً على المقاييس التي اتفقا عليها عند وضع الخطة. وينصب التقويم على استعراض النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، وبحث الفروق أو الأخطاء إن وجدت وفحص أسبابها، وعلاجها، وبحث طرق تفاديها مستقبلاً. ويقوم الطرفان أيضاً بناء على نتائج التقويم بوضع خطة جديدة، وبدائل بلوغها، والمشكلات المتوقعة، ومداخل حلها، ومعايير القياس، بالإضافة إلى خطوات محددة للتحسين والتطوير؛ إذ يتم الاستفادة من نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف في الأداء السابق (نبهان،٢٠٠٨، ٥٥).

ومع أنه من الصعب التأكد من تقييم حقيقي لأسلوب الإدارة بالأهداف؛ لأن عمليات التقييم مستمرة باستمرار تطبيق هذا الأسلوب،إلا أنه يمكن القول بأن هذا الأسلوب إيجابياً من حيث أثره على الإدارة بشكل عام، وعلى عناصر الإدارة بشكل خاص، ومن أهم منافعه تركيزه على ضرورة تحسين الفاعلية التنظيمية، من

خلال تحسين فاعلية المديرين، وقد تصور باريت (Baret) عملية التطبيق هذه في مقارنته بين نموذجي (أ)و (ب)، الأول قبل تطبيق الإدارة بالأهداف، والثاني بعد تطبيق الإدارة بالأهداف.

جدول (١)

مقارنة باريت (Baret) العمليةلمدى فاعلية الإدارة المدرسية قبل تطبيق الإدارة بالأهداف وبعد تطبيقها

(أ) قبل تطبيق الإدارة بالأهداف	(ب) بعد تطبيق الإدارة بالأهداف
- إدارة يومية مرحلية.	- تركيز وتوجه مستقبلي.
- توجه داخلي.	- توجه خارجي.
- توجه نحو الإنتاج.	- توجه نحو الأفراد.
- توجه نحو التنظيم.	- توجه نحو الجهود.
- توجه نحو النشاطات.	- توجه نحو النتائج.
- إدارة روتينية.	- إدارة إبداعية خلاقة.
- توجهات وإرشاد.	- تفويض ورفع تقارير.
- توجه فردي.	- روح الفريق.
- تركيز على الموارد.	- تركيز على الموارد.
- المادية(آلات،موارد).	- البشرية(عقول،وقت).
- رقابة مركزية وظيفية تكنوقراطية.	- مبادأة لامركزية من العاملين.
- نمط إداري متسلط.	- نمط إداري مشارك.

ويمكن أن يتم الانتقال من نموذج (أ) إلى النموذج (ب)، وذلك بعد ثلاث إلى خمس سنوات من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف(الحربي، ٢٠٠٦، ٤٤-٤٥).

بعد هذا العرض الموجز لخطوات أسلوب الإدارة بالأهداف يتضح أنه إذا ما سارت المؤسسة وفقاً للبرنامج المخطط والمدروس فإن ذلك سيعطي نتائج إيجابية، ويساعد في تطوير ونمو المؤسسة التربوية والتعليمية، ولكن هذا التطوير في المؤسسة يحتاج إلى خطوات متسلسلة أيضاً، فما هي هذه الخطوات؟ هذا ما ستتناوله الباحثة في العرض التالي.

الحادي عشر : فوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف :

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين .
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه .
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية .
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة .
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات .
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية .
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية .
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل . (الزبيدي ، ٢٠١٢، ص٤٥)

ومن الفوائد تنتقل الباحثة لعرض عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف.

الثاني عشر:عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف:

توجد بعض العوامل التي تعمل على تحسين وزيادة فعالية عملية الإدارة بالأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- أن يتعهد المديرون العاملون بالإدارة العليا بمساندة الإدارة بالأهداف في تطبيقها وتنفيذها، إذ إنه بدون هذا التعهد لن يكتب لعملية الإدارة بالأهداف النجاح، لذلك فإنه يجب على هؤلاء المديرين أن يتحلوا بروح الفريق(البدري،٢٠٠١، ١٢٥).

٢- العمل على صياغة الأهداف بشكل واضح وبواقعية، ليتسنَّى إنجازها، ومشاركة العاملين في وضعها، كما ينبغي توصيل تلك الأهداف بطريق ملاءمة إلى العاملين، والتأكد من فهمهم إياها وقبول الجميع لها.

٣- يجب أن تكون الإدارة بالأهداف فلسفة عامة للإدارة وللمؤسسة(المدرسة) بأسرها، وليس عملية توزيع للعمل أو أسلوب لتقييم الأداء، وإنما يعتبر تعهد كبير يقتضي أن تحل محل النظم والنظريات القديمة وليس بالأحرى اعتبارها فلسفة جديدة أو منهج حديث للإدارة(العمايرة، ٢٠٠٢، ٧٢).

٤- العمل على مراجعة وتعديل الأهداف بصفة مستمرة وفقاً لمتطلبات الظروف الراهنة للمؤسسة.

٥- العمل على تدريب الأفراد المعنيين جميعهم على فهم أساسيات ومحتويات البرنامج، ويلزم أن يشتمل مثل هذا التدريب على طرق وضع الأهداف، وأساليب إنجازها، وطرق مراجعة وتقييم الأداء، والترتيبات المسبقة تحسباً لأي تغذية استرجاعية (سلامة، ٢٠٠٣، ١٦).

كما توجد مجموعة من العوامل تساعد في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- توفير المناخ الذي يساعد العاملين على القدرة والرغبة في العمل، وتحمل المسؤولية والمبادرة والقدرةعلى الرقابة والتوجيه الذاتي، وذلك عن طريق البرامج التدريبية المصممة جيداً للممارسة العملية للصلاحيات واتخاذ القرارات.

٢- قابلية العاملين بالمؤسسة للتقدم والتطور وقدرتهم على الابتكار والتجديد والإبداع.

٣- التعاون بين العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة، فالتعاون يؤتي ثماراً طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها.

٤- الاتصالات الجيدة بين العاملين في المؤسسة، إذإنَّ الاتصالات توضح المفاهيم وتوثق الروابط وتعمق التفاهم وتزيل الغموض وسوء الفهم، وتنقل وجهات النظر وتوجه طاقات الأفراد جميعاً نحو خدمة الهدف المطلوب(المنيف، ١٩٩٢، ١٦).

٥- توافر الخبرات الكافية من العاملين اللازمة للقيام بأعباء ومتطلبات الإدارة بالأهداف.

٦- توافر التكنولوجيا اللازمة لنجاح الأداء.

٧- الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.

٨- الإحساس بالمسؤولية والاستعداد لتحملها.

٩- وجود قيم جماعية في العمل، وروح الفريق، ووحدة الجهود بين العاملين في المؤسسة من خلال التحدث عن العوامل المساعدة على نجاح الإدارة بالأهداف، وهنا يأتي البند الأول في مقدمتها كونه يتحدث عن المناخ اللازم لنجاح هذا النوع من الإدارة (أحمد،٢٠٠٣، ٩٨).

وهكذا ترى الباحثة أنَّ أهم عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف هو التحديد الدقيق للأهداف والاتفاق عليها بين المدير ورؤسائه وبين المدير والمرؤوسين؛ وكذلك الاتفاق على المعايير التي تقيس الوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المسؤولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة، ولأسلوب الإدارة

بالأهداف دوراً في تحسين الأداء المستقبلي وتنمية القدرة على تحديد الأهداف ومعايير قياس الإنجازات والمجالات التي تساعد على تطوير الأداء؛ وانطلاقاً من أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف سوف تقوم الباحثة بعرض مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الفقرة التالية.

الثالث عشر: مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

يرى كثير من الباحثين والكتاب أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتميز بالعديد من المميزات ،تم تحديدها على النحو التالي:

- تحديد الأهداف بوضوح متناهي.
- التعلم الذاتي للجميع،إذ إنَّا المعرفة والمهارات والتفكير الابتكاري ينم عن المجموعة.
- الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل(فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٣٢).
- توجه اهتماماً مركزاً للأهداف قصيرة المدى على حساب مجالات وقضايا الأهداف طويلة الأجل(طه، ١٩٩٧، ٢٦٩).
- تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين المديرين والمرؤوسين،ويساعد استخدامها على تكوين التزام وحماس بين الأفراد بتحقيق الأهداف والسعي في سبيل تحقيقها،وهذا يعود إلى رغبة الفرد في أن يحقق الأهداف التي وضعها بنفسه،ومادام استخدام الإدارة بالأهداف يفسح المجال أمام الأفراد بالاشتراك في وضع الأهداف فإن الرغبة في تحقيقها ستكون هدفاً لهم(Palmer, R, 1996, 52).
- تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها،أو مستويات أداء مقبولة.
- تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف،والكشف عن الانحرافات الصادرة عن الأهداف المرسومة والمخططة من قبل،إذ يتم رقابة العاملين بالإدارة عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي، ومدى ما توصلوا إليه من أهداف فعلية بالأهداف التي سبق تحديدها باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف(عطيوي، ٢٠٠١، ٢٤-٢٥).

وقد لخص(العجمي، ٢٠٠٠) مميزات استخدام الإدارة بالأهداف في النقاط الآتية:

- أنها كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة (المدرسة)، وذلك لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يصبح رقيباً على نفسه، ويحاسب نفسه باستمرار، وهذا الأسلوب هو التزم بإنجاز الأهداف المحددة مما يترتب على الفرد الشعور بالمسؤولية والالتزام.
- أنها تعد وسيلة مفيدة لتوفير أساس لتحقيق الإنجازات والإسهامات التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة (المدرسة)،وفي ضوء ذلك يكون تقييم العاملين وترقيتهم أو مكافآتهم بناء على معايير محددة للإنجاز أو

الأداء وليس بناءً على تقديرات أو تخمينات أو توقعات ذاتية،إذ إن تقييم العاملين في الإدارة بالأهداف إنما يكون على أساس تقدير ما يؤدونه من إنجازات وأعمال، وعلى أساس ما يسهمون به في تحقيق الأهداف والنتائج التي التزموا بها وشاركوا في وضعها،الأمر الذي يترتب عليهم مساعدة المديرين على اكتشاف مواطن القوة ومواطن الضعف عند العاملين،كما ييسر لهم اختيار الأشخاص الصالحين لتولي المناصب المناسبة، بما يساعد على تأمين استمرارية تقدم المؤسسة(المدرسة) وازدهارها.

- تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة(المدرسة) أهدافاً واقعية،وهذا يرجع إلى أن المديرين والعاملين يضعونها في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم الذي يمارسونه ويعرفونه جيداً،مما يجعل تحقيقها ممكناً بدرجة عالية.
- تعمل الإدارة بالأهداف على زيادة فهم وإدراك العاملين بالمؤسسة (المدرسة) لطبيعة أعمالهم، وذلك للنتائج المترتبة على هذا العمل، إذ إنَّ اشتراكهم في وضع الأهداف يبصرهم بالدور المسند إليهم، وبالمهمات المطلوبة منهم،مما يجعل القيام بالعمل أيسر و أسرع،كما أن ذلك يعرفهم بالعلاقة بين أهدافهم وظائفهم، وأهداف المؤسسة في صورة تكاملية(العجمي، ٢٠٠٠، ٤٢).وقسّم بعض الباحثين في الإدارة مزايا الإدارة بالأهداف إلى:

أولاً: الجوانب السلبية:

تنبع هذه الجوانب من مساعدة أسلوب الإدارة بالأهداف المديرين على تجنب الأخطاء التي تتسم بها الأساليب الإدارية الأخرى والتي من أهمها:

أ- تجنب الغموض:يعتبر الغموض مصدراً خطيراً لقصور الكفاءة في تحديد الأهداف وتقييم الأداء، ويظهر ذلك عندما تصاغ الأهداف بشكل غير قابل للقياس،هذا بالإضافة إلى عدم معرفة العاملين بالمعايير التي سيقيّم في ضوئها أداؤهم،كل ذلك يؤدي إلى الجدل وعدم الرضا عن النتائج. أما الإدارة بالأهداف فإنها تتجنب كل ذلك،لأن هنا كأهدافاً متفقاً عليها قابلة للقياس،كما أنه ليس هنا كمجال لسوء الفهم، وإذا حدث ذلك فهناك البيانات الكمية التي يحتكم إليها(ربيع، ٢٠٠٨، ١٩).

ب- تجنب التقييم الشخصي: إن عملية التقييم غالباً ما تترك آثاراً عميقة لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة، ومن أجل تجنب ذلك فإن مدير المدرسة يقوم بإعطاء كل العاملين تقدير ممتاز،وأي تقدير أقل من ذلك فإنه يتطلب تبريراً مقبولاً من المدير، ويكاد يكون ذلك مستحيلاً في الحالة الأولى، وأكبر من طاقة أي شخص في الحالة الثانية، لذلك يبقى الباب مفتوحاً لاتهام المديرين بالتحيز والتقييم التحكمي، وبالتالي ليتحسن أداء العاملين أو تزداد كفاءتهم في ظل هذه الظروف. أما التقييم بالأهداف في تفادى نواحي

القصور هذه، فكلاً من مدير المدرسة والعاملين يطرقون مشكلة التقييم على أرض صلبة مشتركة قد لا تعجب النتائج أحدهم أوكلّاً منهم، ولكنهم مقتنعون بأنها نتائج صحيحة،ويسمح ذلك بالانتقال مباشرة دون ضياع وقت أو شعور بالاستياء إلى تقييم النتائج وتحليلها بشكل موضوعي(حسين،٢٠٠٤، ٧٢).وللخروج من هذه السلبيات أوجد الباحثون مزايا إيجابية للإدارة بالأهداف وهي:

ثانياً: المزايا الإيجابية:

تتعدد مزايا الإدارة بالأهداف منها مزايا تعود على المؤسسة ومزايا للمدير ومزايا للعاملين ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- **مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة (المدرسة):** إن تطبيق الإدارة بالأهداف في الإدارة المدرسية يعود على المدرسة بالعديد من المزايا منها:

١) تؤدي إلى زيادة الفرص في تحقيق غايات المدرسة،من خلال تحديدها الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف.

٢) إمدادالمدرسةبمعرفةتامةعنالخططوالأداء،والتيتعدلازمةومفيدةلأغراضالرقابة،فالإعدادالسليمللأهدافيمكّنمنتقويمأداءالمدرسةككل،عنطريقمراجعةالعديدمنتلكالأهدافوتحديدالإنجازالناجحلكلمنها(Cheng, 1994, 33).

٣) الكشف عن المديرين والعاملين المقصرين بسرعة، والذين لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المكلفين بها،مما يترتب عليه النظر في تدريبهم(نبهان، ٢٠٠٧، ١٠٦).

٤) التقييم المستمر للأداء يمكّن من تحسين الخطط الإدارية للمدرسة في المستقبل ويجعلها أكثر واقعية .

٥) الاستفادة بتكليف العاملين الذين لم تُستغل مواهبهم على الوجه الأكمل بمهام إضافية تدفعهم إلى إنجازات أكبر.

٦) تحسين التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد المدرسة ،وزيادة درجة رضائهم، إذ يلمس هؤلاء العاملون مزايا الإسهام المتبادل في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

٧) تزويد المؤسسة(المدرسة) بأسس موضوعية لتقويم أداء المدير(البدري، ٢٠٠١، ١٢٣).

ب- مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة لمدير المدرسة:

بعد مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف، وجدت أنه هناك العديد من مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة لمدير المدرسة، والتي قد تساعد المدرسة على تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية، من أهم هذه المزايا ما يلي:

١. تجعل مدير المدرسة يأخذ على عاتقه مزيداً من المسؤولية تجاه الجهد والأداء المبذول في العمل،خاصة أن العاملين بالمدرسة جميعهم لديهم فكرة واضحة عن العمل.
٢. يصبح لمدير المدرسة إطار فكري وقاعدة يستطيع من خلالها أن يقوم بالتغذية الراجعة للمعلومات الخاصة بتقويم الأداء أثناء جلسات التعليم أو التقويم.
٣. تساعد مدير المدرسة على إنجاز مهام عمله،وتقدم له حوافز معنوية فعلية لوقته وجهده.
٤. توفير المزيد من الوقت لمدير المدرسة لكي يمارس عملية الإدارة نفسها،بسبب تشجيع تفويض السلطات مع اتساع نطاق توزيع النتائج المطلوب تحقيقها (الفايز، ١٩٩٣، ٦٥ – ٦٦).
٥. تركز الإدارة المدرسية على النتائج بدلاً من تركيزها على الأنشطة كأنشطة(مصطفى، ٢٠٠٢، ص٤٧).

ج- مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للعاملين بالمدرسة:

توجد العديد من مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف تعود على العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين بالنفع والنهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية،منها:

a. تكوين فكرة واضحة لدى العاملين بالمدرسة عما يتوقعه منهم مدير المدرسة، أي أنهم يعرفون غايتهم،وهذا الوضوح الزائد يحفزهم لأداء عملهم بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواهم(علي، ٢٠٠٨، ٢٤).
b. أنه من خلال إدراك العاملين بالمدرسة للأهداف والعناصر التي تقوم عليها الإدارة فإنهم يصبحون قادرين على اختيار أفضل طرق الوصول إلى تلك الأهداف من خلال وضع خطتهم واتخاذ ما يرونه من قرارات وتقديم العون في مرحلة تقييم النتائج(Carroll, 1993, 22).
c. تزايد الإحساس لدى العاملين بالمدرسة بمدى الجهد الذي يبذلونه يومياً،ويمكنهم من تحديد ما أحرزوه من نتائج في ضوء الأهداف التي حددوها لأنفسهم،مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أدائهم (الخواجا، ٢٠٠٤، ٣٤).

بالرغم من مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف جميعها، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة التعليمية لا يخلو من العيوب وبعض أوجه القصور، فما عيوب أسلوب الإدارة بالأهداف، هذا ما ستتناوله الباحثة في العرض الآتي.

الرابع عشر: مشكلات أسلوب الإدارة بالأهداف.

إن تطبيق الإدارة بالأهداف لا يخلو من العيوب، ومعرفة هذه العيوب قد يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية ومن هذه العيوب:

١- الفشل في تعليم فلسفة الإدارة بالأهداف، وهذا يرجع غالباً على عدم اقتناع المديرين وعدم إيمانهم بإمكانية نجاح البرنامج أو القصور في الشرح المفصل لأهمية البرنامج، ولماذا صمم هذا البرنامج؟، وكيف يتم العمل به؟(بسيسو، ٢٠٠٣، ١٣٦).

٢- الصعوبة في وضع أهداف واقعية قابلة للقياس، في كثير من الأحيان يصعب وضع الأهداف في صورة كمية، وقد يتعمد بعض المديرين إلى وضع أهداف سهلة لا تتطلب جهداً ملموساً في إنجازها أو العكس، أو وضع أهداف على درجة كبيرة من الصعوبة يشمل تنفيذها(الحايك، ٢٠٠٦، ١٣٦).

٣- تؤكد الإدارة بالأهداف على الأهداف القصيرة المدى، ونظراً لأن معظم الأهداف ذات طبيعة قابلة للقياس، فمن الصعب عمل تخطيط طويل الأجل؛ لأنه من غير الممكن التنبؤ على وجه الدقة بالمتغيرات جميعها التي تؤثر في عملية التخطيط بسبب تغير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية بصفة مستمرة والذي يؤثر بالتالي على استقرار الأهداف(البراك، ٢٠٠٥، ٨).

٤- تستخدم الإدارة بالأهداف الأعمال الكتابية بصورة لافتة للنظر، مما يستغرق وقتاً طويلاً من المدير لإنجازها، فبالإضافة إلى أعباء المدير ومسؤولياته تضاف إليه أعباء الاجتماعات الكثيرة ومسؤولية كتابة التقارير عنها، وربما تدفع الأعمال الكتابية المتزايد بعض المديرين إلى ترك البرنامج.

٥- قلة تكامل نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الأخرى، مثل التنبؤ بالأحداث مما يترتب عليه أن يكون أداء وظائف النظم جميعها أكثر صعوبة(Heller, 1993, 42).

وبالإضافة إلى هذه المشكلات توجد مشكلات وصعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف وهي التالية، إذيرى بعض الباحثين والكتاب أن تطبيق الإدارة بالأهداف تكتنفه بعض الصعوبات والمشكلات يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة، ووضع برنامج الإدارة بالأهداف الذي يتلاءم مع هذه الظروف، والتزام المديرين بهذا البرنامج والحرص عليه بدلاً من افتراض نظم أو برنامج آخر تطبقه مؤسسات أخرى لها ظروف مخالفة(Callmeier, 1992, 32).

٢. استمرار مشكلة تقييم الأداء، وخاصة في الأعمال التي يصعب إيجاد مقاييس دقيقة لها، والتركيز الكبير على النتائج التي يحققها الفرد، وإعطاء اهتمام أقل للوسائل التي اتبعت في بلوغ هذه النتائج.

٣. قلة الحوافز المقدمة للعاملين، وعدم حدوث أثر ملموس في تغيير الدوافع وتطويرها(سليمان، ٢٠٠١، ٣٦٨).
٤. تأثير العوامل المحيطة على هذا الأسلوب الجديد في الإدارة؛ مثل قيم المجتمع، وفكرة المشاركة، ومدى ارتفاع دوافع التحصيل والإنجاز عند الأفراد، ودرجة التقدم والتطور التي يوجد عليها المجتمع.
٥. صعوبة وضع مقاييس للنتائج المراد تحقيقها، وخاصة في أعمال الخدمات والجهد الكبير الذي تتطلبه من جانب الرؤساء والمرؤوسين والأعباء الورقية والمستندية المستخدمة في الإعداد والتخطيط والمناقشات والوقت المفيد في ذلك(سلامة، ٢٠٠٣، ١٤).

وهكذا نجد أنَّ هناك أخطاء شائعة في تحديد الأهداف، أهمها وضع أهداف أقل أو أعلى من اللازم، وعدم تبليغ الأهداف العليا للمستويات الإدارية الدنيا، وتشتت المسؤولية عن بلوغ الهدف، عدم ربط الهدف بالعائد الذي يرجع إلى العاملين، ونقص المرونة في كل من الأهداف المحددة، والمقاييس المقررة لها،وعدم المقدرة على قياس الأهداف المحددة والمقاييس المقررة لها، وعدم المقدرة على قياس الأهداف العامة الروتينية، وصعوبة وضع الأهداف عندما تكون المنظمة في مرحلة تغيير، وعدم قدرة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، عدم تحديد أهداف وسيطة لقياس التقدم، والتمسك بالأهداف التقليدية رغم ثبوت عدم جدواها وخوف الرؤساء من تغير الأهداف.

خلاصة الفصل:

في النهاية لابد من الإشارة إلى أن الباحثة قد عرضت في هذا الفصل عدداً من النقاط المتعلقة بالإدارة بالأهداف، بينت فيها نشأة الإدارة بالأهداف ومفهومها وأهميتها، كما تناولت نظرية الإدارة بالأهداف وفلسفتها ومكوناتها، كما تناولت مبادئ وشروط هذا الأسلوب، وكذلك صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف متطلبات تطبيقها، ومزايا هذا الأسلوب وعيوبه والمشكلات التي تواجهه، بالإضافة إلى عوامل تحسين فعالية عملية الإدارة بالأهداف. وستتناول الباحثة في الفصل التالي الحديث عن الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي متناولة بعض النقاط الخاصة بهذه النوع من الإدارة.

★★★★★★★★★★★★

الفصل الرابع

واقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

ـــ تمهيد.

أولاً: الإدارة المدرسية بشكل عام.

أ- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.

ب- مفهوم الإدارة المدرسية.

ت- أهمية الإدارة المدرسية.

ث- أهداف الإدارة المدرسية.

ج- مبادئ الإدارة المدرسية.

ثانياً: الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية.

١- مفهوم الإدارة المدرسية في سورية.

٢- أهمية الإدارة المدرسية في سورية.

٣- أهداف الإدارة المدرسية في سورية.

٤- مدير المدرسة في سورية.

٥- إنجازات الإدارة المدرسية في سورية.

٦- مشكلات الإدارة المدرسية في سورية.

ثالثاً: الدورات التدريبية التي يخضع لها (المديرين، المعلمين، الموجهين التربويين)في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الرابع

واقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

تمهيد:

يمثل ميدان الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي اهتماماً مشتركاً لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، والمدرسة هي الميدان العملي والفعلي لتضافر جهود كل هؤلاء جميعاً، فالمدرسة لم تعد مكاناً يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة، وإنما أصبحت مكاناً يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته، من خلال ذلك نجد أن الإدارة المدرسية اكتسبت أهمية أكبر من خلال مواكبتها للاتجاهات التربوية الحديثة، كإدارة الوقت وإدارة الفريق، والإدارة الذاتية، وأخيراً الإدارة بالأهداف، وتكملة لما تم ذكره ستقوم الباحثة في العرض الآتي بالتطرق للحديث عن الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي.

أولاً: الإدارة المدرسية بشكل عام.

أ- نشأة الإدارة المدرسية وأهميتها:

شهد مفهوم الإدارة تطوراً ملحوظاً في نهاية القرن الماضي، وازداد تطوراً في بداية هذا العقد من الألفية الثالثة، وهذا التطور لم يقتصر على الإدارة العامة، ولكنه امتد ليشمل أيضاً الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة بما في ذلك الإدارة المدرسية.

وهناك عدة ظروف ساهمت في نشوء الإدارة المدرسية منها:

١- توسع التعليم كماً وكيفاً مما زاد في أعداد الطلبة والمعلمين وتوسع المسؤوليات وتنوع الصعوبات.
٢- تغير وتطور طبيعة التعليم وأهدافه وتغير الفعاليات المدرسية.
٣- تضخم حجم المدرسة بمختلف مستوياتها.
٤- ظهور النظريات الإدارية مما جعل الإدارة المدرسية ضرورة ملزمة لتسيير دفة النظام التعليمي.
٥- تحديد المسؤوليات التعليمية والواجبات الوظيفية ومطالبة الأجهزة المركزية للمدارس بتنفيذها ومتابعة أعمالها مما حتم وجود إدارة مدرسية تتولى هذه المهام والمسؤوليات (القاسم وآخرون، ١٩٧٥، ٣٢).

أما اليوم فصار يُنظر إلى الإدارة على أنها الجهة المسؤولة عن رسم خطة التنفيذ وتهيئة الجو المدرسي الصالح الذي يتم في إطاره نمو العملية التربوية والسير بها نحو تحقيق فلسفة التعليم وأهدافه وهي بهذا المعنى

أداة أو وسيلة تتمثل فيها الجهود المبذولة من قبل المسؤولين في المدرسة والموجهة إلى قيادة سليمة للمعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة من أجل تحسين التعليم وتطويره بغية التوصل إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في مساعدة كل طالب على تنمية قواه وقدراته واهتماماته.

ولعل الإدارة المدرسية وفق هذا المفهوم الحديث اتخذت نهجاً جديداً في ممارستها يتمثل في:

١) بدأت تطور نظام العمل فيها باستمرار وتعمل على تنظيم فعالياتها وخدماتها بأسلوب يمكنها من إنجاز أعمالها التربوية على أفضل وجه.
٢) أخذت تهيئ الظروف المتاحة جميعها لها والإمكانات المتوافرة لديها وتجعلها في خدمة الطالب ونموه نمواً متكاملاً في النواحي العقلية والجسدية والاجتماعية.
٣) ركزت محور العمل فيها على الطالب وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يقرها المجتمع ومن هنا فقد أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية هو الأساس في الإدارة المدرسية الحديثة بعد أن كانت هذه الأهداف تضيع فيما مضى في غمرة الأعمال الإدارية الشكلية (دمعة وآخرون، ١٩٨٥، ٣٨).
٤) وأصبح من الضروري للعاملين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لا سيما بعد أن اتسع مجالها فشمل النواحي الإدارية والفنية وبعد أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطالب لا للمدرسة فحسب بل في المدرسة والبيئة والمجتمع (سعود، ١٩٩٢، ٢٢).

وهكذا يُمكن القول إنَّ تطوّر وظيفة الإدارة المدرسية يمكن أن تتمثل في العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام ومما يساعدهم على حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.

وتنبع أهمية الإدارة المدرسية في كونها مسؤولة مسؤولية كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للتلميذ، فالمدرسة لم تعد مكاناً للتعليم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من النواحي الفكرية والروحية والجسمية جميعها. فالمدرسة هي وحدة الإدارة المدرسية، وتعد الجهود المبذولة فيها من قبل مدير المدرسة فعالة في تهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلامذة تربية سليمة وصحيحة وتحقيق أهداف المدرسة وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة تنعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية فتأتي أهميتها "من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال" (ربيع، ٢٠٠٨، ٢٤).

وحدد المنيف (١٩٩٢) أهمية الإدارة المدرسية في الآتي:

١) تساعد على تعليم التلامذة إلا أن أهميتها تظهر في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلامذة من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام.
٢) تهيئ كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس، وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، وحثهم على الاطلاع المستمر من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية، ومواد تخصصهم حتى يستطيعوا تحسين أدائهم، وبالتالي زيادة تحصيل التلامذة الدراسي.
٣) تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة (المنيف، ١٩٩٢، ١٦).

ويمكن اعتبار الإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهنا تكمن أهميتها الحقيقية لأن تحقيق أهداف المدرسة، وغايتها لا يتم إلا من خلال إدارة كفؤ، وأن سوء الإدارة كفيل بأن يعطل بقية عناصر العملية التربوية عن أداء عملها بشكل مناسب(ربيع، ٢٠٠٨، ٢٤).

وهذا كله يؤكد أن أهمية الإدارة المدرسية مرتبطة ارتباطاً كبيراً بأهمية المدرسة وما يحدث فيها، أياً كان نوع هذه المدرسة ومرحلتها (الفايز، ١٩٩٣، ٥٥). ويذكر (المعايطة، ٢٠٠٧) "أهمية الإدارة المدرسية بأن المدرسة كما هو معروف هي المكان الذي تتبلور فيه النشاطات التربوية والتعليمية والثقافيةجميعها، من أجل بناء جيل متكامل علمياً وسلوكياً، والمدرسة بهذا المفهوم هي الميدان الذي تتكاتف فيه جهود العاملين جميعها في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات" (المعايطة، ٢٠٠٧، ٧٩). ويشير بعض التربويين إلى أنَّ مهنة التعليم لها جانبان رئيسيان متصلان هما: الجانب الفني، والجانب الإداري، وبما أن المعلم يمثل أحد أبرز مقومات العملية التعليمية الفعالة، لذا فإن دوره هام لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية، وذلك لعدة أسباب من أهمها: "أن المعلم هو العنصر الرئيسي في ترجمة وتحقيق الأهداف التربوية العامة، إذ يقوم المعلم بواجبات ومسؤوليات إدارية وفنية لتحقيق هذه الأهداف، فيشترك مع المدير في تقسيم التلامذة إلى مجموعات وفقاً للسن والذكاء، ويعمل على التخطيط للمادة الدراسية التي يقوم بتدريسها، وتنظيم مادته مع المواد الأخرى التي يقوم زملاؤه بتدريسها، للتنسيق بين الموضوعات المتشابهة في الهدف والمعنية بفهم المادة، وكذلك يعمل على الاتفاق على الوسائل التي تستخدم لتنفيذ السياسة العامة للمدرسة، والالتزام بأنظمة التعليم العام وتنفيذ توجيهات مدير المدرسة" (مطاوع، ٢٠٠٢، ٢٠-٢٣). ويضيف بعض التربويين أن المعلم الفعال يعمل على تطوير المنهاج، وكذلك الواجبات المدرسية والاختبارات، وهو متمكن من المادة التي يعلمها ويؤديها بكل ثقة، وقادر على مواجهة المواقف الطارئة، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (عدس، ١٩٩٦، ٣٦).

وبما أن العملية التربوية عملية مترابطة تستحق بمقوماتها جميعاً اهتماماً متوازناً ومترابطاً بحيث لا تبقى في سلسلة العمل الإداري التعليمي أية حلقة ضعيفة، ولكن آخر حلقاته (إدارة الصف) ولا تقل أهمية وتأثيراً عن أول حلقاتها ، إذ يمثل عمل الإداري التربوي في المدرسة (المدير) المحك الفعلي لكل سياسات الوزارة التربوية، والوجه الحقيقي للعمل التربوي الذي يستطيع أن يؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بشكل ينعكس بوضوح في عمل جميع الأجهزة التربوية، فبقدر ما يكون المدير ملماً ومتفهماً للمسؤوليات والمهام ودرايته بالأنظمة والتعليمات والاهتمام المستمر بالمعلمين والتلامذة، هذا كله يساعده على الارتقاء بالعملية التعليمية، ويؤدي إلى زيادة العطاء والارتفاع بمستوى تحصيل التلامذة إلى أعلى الدرجات.

ب- مفهوم الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ إن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسيات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها. ولو أردنا تحديد مفهوم الإدارة المدرسية فشأنها شأن الإدارة العامة، باعتبار أن الإدارات جميعها تتفق في الإطار العام، بمعنى أن لها المبادئ والمعالم والأصول نفسها "فالإدارة العامة هي الأم وأخذت منه الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها". (أحمد، ٢٠٠١، ١٣).

وانطلاقاً من هذا كان لا بد من إلقاء الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالإدارة المدرسية التي تتناول طبيعتها وأبعادها. فيعرفها (زاهر، ١٩٩٥) "بأنها منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبقيها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية" (زاهر، ١٩٩٥، ١٢).

هذا يشير إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بمجموعة عمليات (تخطيط – تنظيم – تنسيق – توجيه – تقويم) بغية تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

وتعرف بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها الفريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسي) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة" (عبوي، ٢٠١٠، ١٥). وهذا المفهوم يركز على العنصر البشري في تخصصاته جميعها في المدرسة، إذ إن تنظيم جهود هذا العنصر هو السبيل لتحقيق الأهداف التربوية وفقاً للسياسة العامة في هذا المجال. فالمدرسة هي وحدة الإدارة المدرسية، وعلى رأسها المدير، بما فيها من هيئات تدريسية وطلبة موظفين وعاملين، وما تضمه من أبنية ومرافق، وما يحيط فيها من بيئة تربوية، وطبيعية

واجتماعية. (الدويك وآخرون، ١٩٩٨، ١٨٢) ويختلف وضع مدير المدرسة في علاقته بالإدارة التعليمية، وفي مدى الصلاحيات الإدارية الممنوحة له من مجتمع لآخر، وفقاً للنظام الإداري المتبع (مطاوع، ٢٠٠٢، ١٣).

وفي ضوء ذلك فإن الفهم السليم والدقيق لنشاط الإدارة المدرسية لا يمكن إدراكه تماماً إلا في ظل الإدارة التعليمية، ذلك أن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي السائد في كل إقليم، كما أن المدرسة في الوقت نفسه ليست كياناً مستقلاً بذاته، بل هي جزء من منظمة التعليم في الإقليم، وهي الإدارة التعليمية التي يمارسها المديرون والمدرسون بأسلوب المشاركة والفهم السليم للعملية الإدارية والتعليمية في بيئة عمل تبعث على الرغبة في الأداء المتميز بما يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية، ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع من جراء وجود المدرسة (Heller, 1993, 49).

وتعرَّف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها: الإدارة التي تعتمد على الفهم السليم لمهامها وأهدافها، ذلك أن ضعف أداء الإدارة المدرسية (المدير) يؤدي إلى وجود العديد من المشكلات التي تؤثر في أداء المعلمين لتأدية أدوارهم في المدرسة والذي ينعكس في الوقت ذاته في التحصيل الدراسي للتلاميذ سلباً أو إيجاباً.

ت- أهداف الإدارة المدرسية:

لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً. فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوى الإدارة، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة لمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.وهي معنية بتحقيق العديد من الأهداف الحديثة نذكر منها:

١- بناء شخصية الطالب بناء متكاملاً علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.
٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
٣- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد وتخص بالذات الإدارة المدرسية(Hopkins, 2009, 73).
٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
٥- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها و مصادر التعلم فيها وبرامجها الدراسية وتمويلها، وبرامجها الرياضية وأنديتها الثقافية.
٦- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة(كالمباني، الأندية الحديثة، المشاريع التي تخصص لتمويل المدرسة من أجل سد حاجاتها)(Kevin, 2005, 53).

٧- العمل على تفعيل العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية، عن طريق مجالس الآباء أو النوادي والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

٨- التخطيط،والتنفيذ،والإشراف،والتقييم،والتوجيه،والإرشاد،والمراقبة،والمتابعة،والتطوير ،وتحديد المسؤولية.

٩- معاونة البيئة على حل ما يستجد من مشكلات أو حوادث أو كوارث، تعاوناً فعالاً ايجابياً ملموساً(البوهي، ٢٠٠٠، ١٣).

ومما سبق تبين أنَّ مرحلة التعليم الأساسي بشكل عام تهدف إلى توفير التعليم للأطفال جميعهم ممن هم في سن الدراسة، وتوفير قاعدة ثقافية مشتركة من المعارف والخبرات والمهارات الأساسية والاتجاهات الضرورية لتكوين الإنسان المتوازن الذي يستطيع التفاعل مع بيئته، وتلبية حاجاته لتمكينه من التوافق مع نفسه ومع الظروف المتغيرة، مما يساعده على تحقيق ذاته وتنمية مهاراته على التعلم الذاتي بما يمكنه من التعليم المستمر مدى الحياة وإتاحة الفرص له للعمل الفردي والجماعي من خلال ربط المدرسة بالمجتمع ومؤسساته المختلفة للإفادة من الإمكانات المتاحة بالبيئة المحلية.

ث- مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك العديد من المبادئ الهامة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

١- تقسيم العمل،إذ يؤدي التخصص في أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

٢- تكافؤ السلطة والمسؤولية؛إذ إن المسؤولية هي نتيجة لتخويل السلطة.

٣- الانضباط وإطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.

٤- وحدة القيادة،إذ يتلقى المرؤوسون أوامرهم من رئيس واحد(Newman, 2000, 55).

٥- أولوية المصلحة العامة إذ تفضل على المصلحة الشخصية.

٦- وحدة التوجيه،إذ توجه الرئاسة جهود العمل وأنشطته نحو هدف محدد.

٧- المكافأة العادلة التي تحقق الرضا بين العاملين.

٨- المركزية؛إذ تتحدد الظروف والمواقف ودرجة المركزية

٩- تدرج السلطة وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

١٠- التنظيم؛إذ يوضع الأشخاص في المواضع المناسبة.

١١- المساواة وضرورة معاملة المدير للأفراد بعدالة ومساواة لرفع معنوياتهم.

١٢- استقرار العاملين في أعمالهم لفترة طويلة.

١٣ - توفير روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات.

١٤-تنمية روح الفريق بين العاملين جميعهم(حجي،٢٠٠٥، ٣٢).

وأكَّد العجمي (٢٠٠٧) أنه يمكن تحديد أهم مبادئ الإدارة المدرسية فيما يلي:

١. إنَّ تطوير الإدارة المدرسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال عملية تطوير شاملة للنظام الإداري العام في التربية.
٢. إنَّ كل تطوير للإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعلّم المستقبلية بأهدافها الواسعة وبشقيها – النظامي وغير النظامي– في المدرسة وخارجها.
٣. إنَّ كل تطوير للإدارة المدرسية يتوقف – بدرجة كبيرة – على الأهمية التي يُعطيها لتنمية العناصر البشرية اللازمة لهذا التطوير، فالإدارة المدرسية في الأول والآخر هي التحرك بالناس وسط الناس، من أجل الناس.
٤. إنَّ كل تطوير سليم للإدارة المدرسية لا يُمكن أن يتحقق بالفعل بغير ممارسة الطريقة العلمية وأساليبها أو تقنياتها الجديدة في البحث والإشراف والتنفيذ والمتابعة.
٥. إنَّ كل تطوير سليم للإدارة المدرسية هو مُحصّلة مشاركة للمعلمين والتلامذة وأفراد البيئة المحبطة بالمدرسة (العجمي، ٢٠٠٧، ٣٨).

وبالرغم من وجود كل هذه المقومات والمعايير الجيدة للإدارة المدرسية ترى الباحثة أنها غير كافية، وتتطلب وجود مدير يتمتع بصفات ومهارات ومهام وواجبات تمكنه من لعب دوره على الوجه الأكمل.

ثانياً – الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية:

١-مفهوم الإدارة المدرسية في سورية: كان ينظر إلى الإدارة المدرسية في سورية قديماً على أنها جهاز يعنى بالدرجة الأولى بالأمور الإدارية الصرفة، والأعمال الروتينية الشكلية، ويهتم بممارسة السلطة والسيطرة، وعدم الأخذ بالمبادئ الديمقراطية التي كانت تعبر عن الفلسفة التربوية السائدة في ذلك الوقت، كما كان من وظائف تلك الإدارة وممارستها التقليدية التأكيد على المادة الدراسية وحفظها دون العناية بالطالب وتوفير الظروف والإمكانات اللازمة لتوجيه نموه العقلي والجسمي والروحي، أما اليوم فصار ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها الجهة المسؤولة عن رسم خطة التنفيذ، وتهيئة الجو المدرسي الصالح، الذي يتم في إطاره نمو العملية التربوية والسير بها نحو تحقيق فلسفة التعليم وأهدافه، وهي بهذا المعنى أداة أو وسيلة تتمثل فيها الجهود المبذولة من قبل المسؤولين في المدرسة، والموجهة إلى قيادة سليمة للعاملين في المدرسة إلى تحقيقه(الشماس، ٢٠٠٧، ٥٧)

هذا **وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً:** بأنها مجموعةالاستعدادات والإجراءات اللازمة لإيجاد البيئة الجيدة فالمدير هو المسؤول عن إدارة المدرسة حيث يقوم ببعض الإجراءات ويكلف ببعض الواجبات بهدف تنظيم عمل

العاملين معه في المدرسة وتوجيههم كذلك عليه التعامل مع بعض المشكلات المختلفة، لذا تؤثر قدرة المدير بوصفه مديراً للمدرسة على أداء العاملين معه داخل المدرسة.

٢-أهمية الإدارة المدرسية في سورية:

يشكل التعليم الأساسي في سورية حجر الأساس في بناء النظام التربوي، وهو البنية الأولى في تكوين شخصية الفرد نفسياً ومعرفياً، وهو أساس بناء المجتمع الحديث المتوازن المستقر سياسياً واجتماعياً والتميز ثقافياً واقتصادياً.

وتكتسب إدارة التعليم الأساسي في سورية أهميتها من عدة مسائل رئيسة وهي:

١) الموقع المتميز الذي يشغله التعليم الأساسي في السلم التعليمي بكونه المسؤول الأول عن بناء وترسيخ القاعدة التعليمية الصلبة لأي تعليم لاحق وعن تشكيل مواقف التلامذة واتجاهاتهم تجاه المدرسة والدراسة.

٢) النمو الكمي المطرد الذي تحققه أعداد التلامذة المسجلين في هذه المرحلة وما ينشأ عن هذا النمو من مضاعفة لإعداد التلامذة المخفقين وبالتالي مضاعفة حجم الهدر التعليمي والبشري الذي ينجم عن هذا الإخفاق.

٣) التطور العلمي والتقني واتساعه في العصر الحاضر واتساع سمات استخدام التطبيقات التكنولوجية قد أوجد حاجة ملحة لاغنى عنها من الأطر الفنية المؤهلة كحد أدنى من المعارف العلمية والمهارات الفكرية والتقنية التي تمكنها من التعامل السليم مع المعطيات الأساسية في الحياة، والتعليم الأساسي بصبغته الجديدة هو الذي يزود الفرد بهذا الحد الأدنى من المعارف والمعطيات (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٢).

٤) المرحلة العمرية للتلاميذ: وبيان ذلك أن التلامذة ينتسبون إلى هذه المرحلة وهم في السنة السادسة من العمر، ومن المعروف أن علماء التربية والنفس يجمعون على ما للسنوات الأولى من حياة الإنسان من أثر بليغ في تكوينه العقلي والنفسي والجسدي، كما أن التلامذة في نهاية هذه المرحلة التعليمية يدخلون في مرحلة المراهقة التي تترافق بتغيرات جسدية ونفسية وعقلية وفيها تؤخذ قدرات الإنسان بالنمو والتطور وتتضح ميوله واتجاهاته، ولذلك كان لابد للتربية من أن تترك بصمات واضحة على هؤلاء التلامذة إعداداً وإرشاداً وتوجيهاً وتزويداً بالمعارف والخبرات والمهارات التي تكون قاعدة أساسية يمكن أن تبنى عليها المعارف والخبرات والمهارات التي سيكتسبونها في مراحل التعليم اللاحقة.

٥) التعليم الأساسي هو الذي يزود التلمذة بالقدر الضروري من هذه المعارف والخبرات والمهارات المهنية، وبذلك تكون التربية قد ربطت بين التعليم والعمل.

٦) مسألة التعليم الذي يلي التعليم الأساسي والصلة بين هذين التعليميين، وذلك أن اقتصار التعليم الأساسي على أساسيات المعارف والمهارات والاتجاهات يفتح الباب أمام تعليم آخر أكثر تخصصاً وتعميقاً وهو التعليم المسمى (بالتعليم الثانوي)، كما يفتح الباب أمام تعليم آخر غالباً ما يكون تدريباً مهنياً في مراكز متخصصة، وذلك فضلاً عن باب التربية المستمرة بأشكالها غير النظامية والعرضية والتعليم الذاتي وسواها من الأشكال وهذه الصفة المرحلية للتعليم الأساسي فضلاً عن كونه تعليماً قد يكون نهائياً لعدد كبير من تلامذته تقتضي أن تراعى في أهدافه ومناهجه الاحتمالات المستقبلية للخريجين إذ يؤهلون إلى المسارات المختلفة المحتملة أي(التعليم الثانوي، التدريب المهني، التربية المستمرة، وحياة العمل) (الشماس،٢٠٠٧، ٨٨-٨٩).

٧) وتأتي أهمية التعليم الأساسي أخيراً من الهدف الذي حددته منظمة اليونسكو عام ١٩٧٥ نتيجة اجتماع خبراء التعليم الأساسي،إذ تمَّ التأكيد على أن الهدف الرئيسي من التعليم الأساسي هو مساعدة كل فرد ذكراً كان أم أنثى على تولي مصيره بنفسه، ولابد أن يكسبه ذلك ثقة بنفسه عن طريق تنمية بعض المهارات والقدرات والتمرس بطريقة التعبير والشعور الإنساني، وتحصيل قدر كافٍ من المعرفة بثقافته ومقتضياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (الشماس، ٢٠٠٧، ٧٢-٧٣).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن أهمية مرحلة التعليم الأساسي في سورية تنبع من كونها المرحلة التي تتشكل فيها المكونات الأساسية لشخصية الطفل، بل تتأسس خلالها الملامح المستقبلية لشخصيته، وهي اللبنة الأولى للتعليم الصحيح والأساس لكل مراحل التعليم اللاحقة، وهي التي تعطي التلامذة الثقة في مواصلة تعليمهم، والتفوق في هذا التعليم، لذا وجب على المختصين أن يولوها الأهمية القصوى من حيث توفير كافة العناصر التي تقود إلى النجاح وإتمام الدراسة فيها على الوجه المطلوب.

٣-أهداف الإدارة المدرسية في سورية:

تجلت هذه الأهداف بوضوح في أهداف مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية، والتي تمثلت في:

١) تربية التلامذة على الاعتزاز بالأمة العربية وتراثها وقيمها الروحية ولغتها القومية والإيمان بالثورة فكراً وممارسةً وبالوحدة وبالحرية والاشتراكية هدفاً لتحقيق المجتمع العربي الموحد.

٢) إعداد التلامذة للمواطنة الصالحة وتدعيم مشاعر الولاء والانتماء الوطني والقومي والإنساني.

٣) تهيئة فرص النمو الجسدي والعناية بالتربية الصحية وإيلاء التربية البدنية المكانة الملائمة

٤) المحافظة على البيئة المدرسية والاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها وتعويده العادات الصحية الجيدة لمواجهة التغيرات الجسدية والنفسية والعاطفية في مرحلة المراهقة.

٥) تنمية انفعالات الناشئين وتوجيهها بما يمكنهم من التصرف السليم في مختلف المواقف باتزان وحكمة، وتذليل العوائق الانفعالية التي تحول دون بناء شخصية متوازنة.

٦) تنمية الحس الجمالي والأخلاقي السليمين في مختلف مجالات الحياة بما يلائم أهداف المجتمع وقيمه.

٧) تزويد التلامذة بالمعارف والمهارات الأساسية للحياة وروح العصر مثل: (التواصل، اللغة الأجنبية، والمواطنة، والرياضيات، والعلوم، والمعلوماتية) والخبرات الملائمة، والعمل على تنمية قدراتهم وتمكينهم من التواصل الإنساني بأشكاله المختلفة.

٨) تنمية قدرات التلامذة على التفكير الموضوعي وتعويدهم على المحاكمة والاستقراء والاستنتاج والربط والتقويم وروح النقد والبحث عن الحقيقة وتنمية حب الاكتشاف والإبداع لديهم.

٩) الربط بين النواحي النظرية والعلمية لإحكام الصلة بين حياة الناشئة والبيئة المحيطة بهم.

١٠) تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى التلامذة في العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة وغرس روح المبادرة الايجابية والتعليم المنتج والبعد عن السلبية وعدم المبالاة.

١١) تدريب التلامذة على مواجهة مشكلات حياتهم البيئية والسكانية بالأسلوب العلمي، وتشجيعهم على الانتفاع من خبراتهم في اتخاذ مواقف إيجابية سليمة للإسهام في الحياة العلمية بكفاية.

١٢) تعويد التلامذة احترام الوقت واستخدام أوقات الفراغ استخداماً مفيداً، ومساعدة التلامذة على اختيار المهن المناسبة لهم في ضوء حاجات التنمية الوطنية ومبادئ التوجيه التربوي والمهني.

١٣) إكساب التلامذة مهارات التعليم الذاتي.

١٤) إكساب التلامذة مهارات استخدام الحاسوب مواكبة لروح العصر، عصر العلوم والثقافة.

١٥) تعزيز مفاهيم التربية البيئية والسكانية والمعلوماتية والصحية لدى التلامذة ومساعدتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة تجاهها.

١٦) تهيئة التلامذة للاندماج في الحياة الاجتماعية وتجاوز الروح الفردية والتزام القيم الاجتماعية من تعاون وإيثار ومبادرة وتضحية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٤).

١٧) تنمية إدراك الناشئة لثقافة المقاومة ودورها في حماية الوطن والحفاظ على ممتلكاته.

١٨) تقدير الشخصيات التاريخية والسياسية والعلمية والأدبية في سورية والوطن العربي والعالم التي لها دور في تطور المجتمعات وخدمة الإنسانية.

١٩) تعزيز القيم الروحية النابعة من الديانات السماوية وفهم دورها في تكوين البنية الأخلاقية للإنسان واكتساب أنماط السلوك الإيجابية.

٢٠) تنمية الحس الجمالي وتقدير روعة الطبيعة والإبداع الفني بأشكاله المختلفة واكتساب المهارات الأساسية للعمل الفني المبدع.

٢١) تنمية الوعي بحقوق الإنسان والطفل والمرأة والقدرة على ممارسة الحقوق والواجبات (فريق العمل الوطني، ٢٠٠٦، ١٩).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن أهم ما يهدف إليه التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية هو تنمية مختلف جوانب شخصية المتعلم تنمية شاملة متكاملة من كافة الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية والحركية، وغرس الانتماء الوطني والعربي والإنساني لدى المتعلم، وتنمية قدرته على التفاعل مع العالم المحيط به وإكسابه المهارات اللازمة للحياة وذلك بتنمية كفايات الاتصال والتعلم الذاتي والقدرة على استخدام أسلوب التفكير العلمي الناقد والتعامل مع العلوم و التقانات المعاصرة، بالإضافة إلى إكسابه قيم العمل والإنتاج والإتقان والمشاركة في الحياة العامة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر والتعامل مع مشكلاته بوعي ودراية والمحافظة على البيئة واستثمار مواردها وحسن استغلال وقت الفراغ.

٤- مدير المدرسة في سورية:

. تعريف مدير المدرسة: هو المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها، وهو المرجع للعاملين جميعهم في المدرسة من مدرسين ومعلمي صف فئة أولى ومدرسين مساعدين، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر وعن مراقبة سير التدريس وأعمال الهيئة التعليمية والتدريسية والإداريين والمستخدمين، وهو مسؤول أيضاً عن سلوك التلامذة وتطور تقدمهم في الدراسة (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٦).

. شروط التكليف بالإدارة في مراحل التعليم الأساسي:

لقد نص النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي شروط التكليف بالإدارة وأكد الالتزام بها، حيث اشترط للتكليف بإدارة مدرسة الحلقة الثانية أو كامل مرحلة التعليم الأساسي توافر الشروط الآتية مع مراعاة شروط التكليف الواردة في صيغة العلاقة ومنها:

١. أن يكون حاصلاً على الإجازة الجامعية التعليمية، ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي ومن اتبع دورات في مجال المعلوماتية.

٢. يعين لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المتميز.

٣. أن يكون تقديره في اللائحة التوجيهية في السنتين السابقتين للتكليف (جيد) على الأقل.

٤. أن لا تقل خدماته في التدريس عن خمس سنوات.

٥. أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية وقيادية وسمعة حسنة.

٦. يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الإعدادي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.

٧. أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.

٨. ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم ٥% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.

٩. أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية الحية.

١٠. تنطبق هذه الشروط على معاون المدير في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس والحلقة الثانية وكامل المرحلة ويفضل من اتبع دورة مساعد مشرف وحدة طليعية على الأقل في الحالات المذكورة (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٥).

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن وزارة التربية في سورية قد عمدت منذ بدأت بتطبيق التعليم الأساسي، إلى تأمين مستلزمات هذا التعليم إذ أخذت بإعداد المعلمين في كليات التربية وتأهليهم خلال أربع سنوات في المجالات العلمية والتربوية اللازمة لممارسة العمل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. أما معلمي الحلقة الثانية من (الصف الخامس حتى الصف التاسع) فقد عمدت على إعداد المعلم لتدريس مواد دراسة تخصصية معينة سواء في شكل مواد منفردة أو مجموعة مواد متكاملة، بهدف إعداد المعلم إعداداً متكاملاً، وهذا بالتوازي مع الاستمرار في عملية إعادة تأهيل خريجي معاهد إعداد المعلمين والمدرسين في كليات التربية، وهذا كله سيؤدي إلى إنجاح تجربة التعليم الأساسي، وفي تحقيق الأهداف المرجوة منه.

. واجبات المدير في مرحلة التعليم الأساسي في سورية:

إن الإدارة المدرسية لا تقتصر على المدير فقط بل تضم هيئة إدارية تعنى بكافة الشؤون الإدارية الموجودة في المدرسة، وتتألف تلك الهيئة الإدارة في مرحلة التعليم الأساسي من:

١. بناء مدرسي مستقل يضم الصفوف من الأول إلى السادس: المدير– معاون المدير– أمين السر– موجه إداري– مرشد اجتماعي– أمين المكتبة.

٢. بناء مدرسي مستقل للحلقة الثانية: المدير– المعاون– مرشد نفسي تربوي– أمين السر– الموجه الإداري– أمين المكتبة– أمين المخبر– أمين سر قاعة الحاسوب (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٤).

ويعد المدير العنصر الأساسي والأهم من عناصر الهيئة الإدارية فهو المسؤول الأول عن المدرسة وعن نجاح العملية التربوية والتعليمية فيها.

فدور المدير هو دور هام ومحوري، وهو مكلف بعدة مهام من قبل السلطات التعليمية التي تقع في مستوى أعلى في الهرم الإداري التعليمي، وهو بهذا يكون جهة تنفيذية لتعليمات الجهات المسؤولة، إذ تتعدد أدواره وتتنوع الوظائف الملقاة على عاتقه فمنها الواجبات المتعلقة بالتلامذة والمعلمين والمستخدمين والبناء والكتب والتوجيه والوسائل التعليمية. وما إلى ذلك، وقد حددت واجبات المدير في النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي على النحور التالي:

١. مراقبة قضايا القيد والقبول وتوزيع الشعب.

٢. تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة وحدة نقابة المعلمين في المدرسة.

٣. تحديد ساعات المدرسين ومعلمي الصف فئة أولى والمدرسين المساعدين الأصلية والإضافية في برامج الدروس الأسبوعية ومراقبة دوام المدرسين.

٤. الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة من مديرية التربية وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاون المدير لتبليغ مضمونها إلى سائر العاملين في المدرسة وأخذ تواقيعهم على هذا التبليغ.

٥. الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية في المدرسة.

٦. الإشراف على عمل أعضاء الهيئة التدريسية وسير التدريس ولاسيما ما يتعلق بالتقيد بتوزيع مواد المناهج على الفصول والأشهر وطرائق التدريس والنشاط المدرسي وغيرها.

٧. الاطلاع – أسبوعياً– على دفاتر تفقد التلامذة وملاحظات الموجه المدونة عليها.

٨. الاطلاع – يومياً– على دفاتر توقيع أعضاء الهيئة التدريسية في شعب المدرسة المختلفة لمراقبة سير التدريس.

٩. مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للتلاميذ من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وملاحظة وجود التناسق بين درجات التقدير للتلاميذ في المذاكرات والامتحانات.

١٠. الاحتفاظ بسجل ضبوط مجلس المدرسة ومراعاة توقيع أعضاء المجلس جميعهمعلى كل ضبط.

١١. الاحتفاظ بسجل لجنة الانضباط بالمدرسة.

١٢. الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي لأعضاء الهيئة التدريسية والتوقيع عليها مرة في كل أسبوعين.

١٣. تقويم عمل المدرسين في المدرسة.

١٤. مراقبة الصحة العامة في المدرسة وعمل الطبيب فيها.

١٥. التعاون مع أولياء التلامذة من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي وعلى ما يوجه إليهم من مثوبات وعقوبات.

١٦. التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.

١٧. يحقُّ لمدير المدرسة أن يمنح أعضاء الهيئة التدريسية خلال العام الدراسي أذونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة (وزارة التربية ,١٤,٢٠٠١).

تلك هي أهم الأدوار والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي وضمن كل دور من هذه الأدوار تدخل وظائف عديدة يؤديها مدير المدرسة، والنجاح في أداء هذه الأدوار يضمن استمرارية العمل المدرسي ونجاحه وهذا ما تهدف إليه أولاً الإدارة المدرسية بأن تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها والتي تقع على عاتق المدير تنفيذها (وزارة التربية، ١٦،٢٠٠١).

ومن أهم واجبات مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي في سورية ما يلي:

المدير مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها ولا سيما في الأمور الآتية:

١) الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بأعضاء الهيئة التعليمية" (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٢٤-٢٥).

٢) تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية.

٣) سير التدريس في المدرسة ومساعدة أعضاء الهيئة التعليمية على أداء واجباتهم وإرشادهم إلى الطرق التربوية الصحيحة واطلاعهم على التعليمات الوزارية المتعلقة بمختلف الأمور العائدة للمدرسة وأخذ توقيعهم عليها والتعاون معهم على العناية بالتلامذة المقصرين وتلافي تقصيرهم.

٤) القيام بمهمة مشرف الوحدة كما هو وارد في النظام الداخلي لمنظمة طلائع البعث.

٥) مراقبة دفاتر تحضير الدروس العائد للمدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين والتوقيع عليها صباح كل يوم.

٦) توزيع المناوبة على أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس التي تضم الصفوف من الأول وحتى التاسع ومعلمي مدارس الصفوف المجمعة.

٧) مراقبة سلوك التلامذة والوقوف على مدى تقدمهم في الدروس والمستوى الذي وصلوا إليه في مختلف فترات السنة الدراسية.

٨) مراقبة صحة التلامذة وفق المعلومات المدونة في بطاقاتهم الصحية.

٩) السماح بزيارة المدرسة لغير الرسميين في حدود أهداف الدراسة وضمن التوجيهات العامة للوزارة. (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٦)

وكلّ ما ذكر سابقاً "يعتمد على شخصية مدير المدرسة المعنوية والكفاءة المتميزة ودرجة إعداده كقائد مزود بالمعلومات النظرية والإدارية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية"

ولكن الإدارة المدرسية لا تتوقف على مدير المدرسة فحسب بل هي في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين ومعلمين وتلاميذ وآباء ومهتمين بشؤون التعليم حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التعليمية.

ولكن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه هو المنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. ولكن ما هي عوامل نجاح الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية؟

وفي ضوء تلك الواجبات –السابقة الذكر– والملقاة على عاتق المدير عملت وزارة التربية على تطوير شروط المكلفين بالإدارة (المدير) إذ وضعت مجموعة من الشروط المتعلقة بخلفيته المعرفية والعلمية، وخبرته التدريسية، وكفايته الإدارية والتربوية، وشخصيته القيادية، وأخلاقه المهنية، فما شروط التكليف بالإدارة في مرحلة التعليم الأساسي؟

٥–إنجازات الإدارة المدرسية في سورية:

تولي وزارة التربية والجهات المعنية اهتماماً كبيراً بموضوع الإدارة المدرسية وتؤكد على ضرورة تطويرها لأنها تشكل الحلقة الأهم في النظام التربوي،وذلك حتى تتمكن من معالجة مشكلات تلامذتها الدراسية والتربوية فور حصولها وصولاً إلى الإدارة المدرسية بالأهداف.

وأكد مؤتمر تطوير التعليم التربوي الثاني في مجال تطوير الإدارة لمرحلة التعليم ما قبل الجامعي المنعقد بتاريخ ١٩٩٨/٧/١ بمركز الباسل بالمزة على الأمور التالية:

١) إيجاد صيغة متطورة لتأهيل الإداريين في المدارس الإعدادية في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والعمل على تطوير هذه المراكز.

٢) إجراء المزيد من الدراسات في مجال إعدادا لإداريين وتدريبهم على نظم الإدارة الحديثة.
٣) تحديث الأساليب اللازمة لانتقاء الجهاز الإداري على المستوى المركزي والفرعي.
٤) العمل على تخفيض أنصبة الإداريين والموجهين التربويين بما يتناسب مع طبيعة عملهم ومهامهم.
٥) تزويد المدارس بمختلف مستوياتها بالأجهزة والتقنيات الحديثة لتطوير العمل الإداري (المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم، ١٩٩٨، ١٣٧-١٣٨).

٦-مشكلات الإدارة المدرسية في سورية:

إنَّ كثيراً من أنشطة الإدارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها وتعرف أبعادها والعمل على حلها، والتغلب عليها، وفيما يلي عرض لأبرز هذه المشكلات:

١) مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بمديرية التربية:

المقصود بمشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بمديرية التربية في هذا البحث هي المشكلات المتعلقة باللوائح والتعليمات والقرارات الصادرة عن مديرية التربية جميعها، وعلاقة إدارة المدرسة بمديرية التربية، والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، والمشاكل المتعلقة بالتوجيه التربوي، والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها مديرية التربية للمديرين والمعلمين ومدى الاهتمام بهم.

إنَّ من أهم الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية هو عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية (وزارة التربية، ٢٠٠١، ١٧).

وبناءً على ذلك فإنَّ عمل مدير المدرسة هو عمل روتيني يقوم على تنفيذ التعليمات دون حرية بحيث يصبح غير قادر على الإبداع في عمله.

وبالرغم من أهمية التوجيه التربوي في العملية التربوية بصفة عامة وفي تنفيذ المناهج وتطويرها بصفة خاصة واهتمام المسؤولين التربويين به، لا يزال يعاني من عدد غير قليل من المشكلات التي تحول دون قيام التوجيه التربوي بالدور المنوط به بالشكل المرغوب فيه سعياً لتحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو تطوير عملية التعلم والتعليم ويُمكن إجمال مشكلات التوجيه التربوي بالنقاط التالية:

- كثرة الأعمال التي يقوم بها الموجه إذ يدخل في إطار عمله ملاك /٢٠٠/ وظيفة تعليمية على الأقل ويشرف على مجموعة كبيرة من المدارس والرياض.
- انتشار المجاملات وتدخل المحسوبيات في صميم عمل الموجه من حيث نقل المعلمين وتوزيع الكفايات.
- ضعف روابط الاتصال ما بين جهاز التوجيه وأجهزة الإدارة بحيث لا تتيح تبادل المعلومات والمشورة في خدمات العملية التعليمية (وزارة التربية، ٢٠٠١، ٢٠).

٢) مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بمدير المدرسة:

المقصود بمشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بمدير المدرسة في هذا البحث هي المشكلات الناتجة عن الأعمال والأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة والوقت المتاح له لإنجاز هذه المهام بالإضافة إلى التأهيل والتدريب الذي تتلقاه ومدى وضوح المعايير لتعيينه كمدير للمدرسة وغير ذلك مما يخص المدير ذاته.

ورغم اهتمام وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بتطوير الإدارة المدرسية من خلال تطوير وتأهيل مدير المدرسة إلا أنه قد يواجه بعض الصعوبات التي تعترضه خلال عمله مثل:

- حاجته إلى الإعداد والتأهيل وتَعرُّف الميادين المرتبطة بها والإلمام بها مثل التخطيط والتوجيه والتقويم وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.
- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية عن دور المدير فهو القدوة والقائد والمرشد والوسيط وهذه التوقعات ترفع مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
- حاجة مدير المدرسة إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت (الشماس، ٢٠٠٧، ٥٧).

لذلك من الضروري أن تكون معايير اختيار مدير المدرسة دقيقة وواضحة بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على تجاوز مثل هذه المشكلات.

٣) مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالهيئة التعليمية:

المقصود بمشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالهيئة التعليمية في هذا البحث هي المشكلات الصادرة عن أعضاء الهيئة التعليمية جميعها من غياب وإجازات مرضية وضعف خبرة وقلة تأهيل ونقص في عدد المتخصصين في بعض المواد الدراسية، وضعف التعاون بينهم وبين الإدارة المدرسية... إلخ.

وبناءً على ذلك نرى أنَّ المعلم يؤثر في سير العملية التعليمية سواءً إيجابياً أو سلبياً لذلك يمثل المعلم في كل نظام تعليمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية والتي تُساهم بدورها في تمكين المدرسة من تحقيق أهدافها في تخريج الكوادر البشرية المؤهلة والمزودة بالمهارات والمعارف العلمية والتطبيقية التي تتطلبها المهن في السوق.

ثالثاً: الدورات التدريبية التي يخضع لها (المديرون، المعلمون، الموجهون التربويون) في الجمهورية العربية السورية:

نظراً للتطورات الكبيرة التي حدثت في سورية خلال السنوات الأخيرة ، والتي شملت جوانب الحياة المختلفة السياسية والاقتصادية والتربوية منها، غدت الإصلاحات التربوية الشغل الشاغل للتربويين في الوقت الراهن ، فبدأت خطوات طيبة في سبيل إعادة بناء المدرسة السورية ليس هيكلياً فقط بل من خلال ضم مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي في مرحلة واحدة تسمى التعليم الأساسي ومن ثم تقسيمها لحلقتين الأولى والثانية تراعي الخصائص النمائية والتربوية للطلاب، بل وبنيوياً أيضاً من خلال تطوير وتحديث مناهج التعليم واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في التعليم والتقييم، وإعادة بناء الجهاز الإداري والتنفيذي وفق معايير تسعى لأن تكون موضوعية، فصدرت اللائحة الداخلية لكليات التربية في جامعات الجمهورية العربية السورية عام (١٩٩٩م) والتي تهدف إلى إعداد المعلمين والإداريين إعداداً جامعياً للمراحل التعليمية ما قبل الجامعية بدلاً من معاهد إعداد المعلمين والمعاهد المتوسطة والتي كانت مدة الدراسة فيها سنتين فقط (علي،٢٠٠٥، ٢٤٧).

وكان من أكبر التحديات أمام وزارة التربية في سورية هو النهوض بأطرها وكوادرها التعليمية والتربوية والإدارية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم، وفيما يخص الإدارة المدرسية فقد اعتمدت الوزارة سياسة لرفع مستوى المديرين والمدرسون والمدرسون المساعدون والمعلمون والموجهون و التربويون القائمين على رأس عملهم من خلال تدريبهم وإعادة تأهيلهم، وكذلك إعداد وتدريب المعلمين الراغبين في العمل الإداري ما استطاعت الوزارة إلى ذلك سبيلاً من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب.

واستكمالاً لما سبق سيتم عرض الدورات التي خضع لها المديرون والمعلمون والموجهون و التربويون بهدف رفع مستوى أدائهم في الميدان التربوي والتعليمي وهي كالآتي:

أ . الدورات التدريبية التي يخضع لها مدير المدرسة في سورية:

١. دورة لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تحت عنوان " دور الأطر التربوية في تعزيز صحة البيئة المدرسية" بتاريخ (٢٠١٠/٢/٢١) هدفها إطلاع مدراء المدارس على الدور الهام المنوط بهم في تنمية الوعي البيئي لدى التلامذة، وقد تم عرض الموضوعات التالية:

٢. تعرف صحة البيئة المدرسية وانعكاساتها على العملية التربوية.

٣. تعرف الأنشطة التي تعزز مفاهيم البيئة المدرسية.
٤. تعرف دور المدرسة في تنمية الوعي البيئي لدى التلامذة.
٥. وكانت مدتها يوم واحد، أما عدد المديرين الذين شملتهم الدورة بلغ /٨٠/ مديراً ومديرة.
٦. دورة تدريبية مركزية للإدارة في التعليم الأساسي بالتعاون مع منظمة طلائع البعث تهدف إلى تأهيل المرشحين للإدارة بمدارس التعليم الأساسي تربوياً وإدارياً وطليعاً وكانت مدتها /١٥/ يوماً.
٧. دورات لمديري ومعلمي التعليم الأساسي بعنوان " الوسائل التعليمية والتجهيزات المخبرية" بتاريخ (٢٠١٣/٩/٢٥م) أما عدد مديري المدارس فبلغ /٣٠/ مديراً ومديرة.
٨. دورة تدريبية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعنوان" السلامة المرورية" وكانت مدتها يوم واحد بتاريخ (٢٠١٤/٤/١٥م) أما عدد المدراء الخاضعين لها فقد بلغ (٥٠) مديراً ومديرة.
٩. دورة محلية لمديري مدارس التعليم الأساسي ومعاونيهم لعام ٢٠١٤م هدفها زيادة خبرة المشاركين بتحسين نوعية التعليم الأساسي وكانت مدتها (٧) أيام.
١٠. دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مركز التأهيل والتدريب المهني التابع لمديرية التربية بعنوان "المهام الإدارية لمدير المدرسة" لعام ٢٠١٤م وبلغ عدد المدراء المشاركين/٣٠/ وكان مدتها يوم واحد.

ب- الدورات التدريبية التي يخضع لها المعلمون والموجهون التربويون في سورية:

- دورة تدريبية مركزية بعنوان " تعميق تدريب المعلمين والموجهين التربويين والاختصاصيين على التعامل مع المناهج الحديثة"للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م هدفها تطوير قدرات المتدربين ورفع مستوى أدائهم فيما يتعلق بالمناهج وخصوصاً الحديثة لما تتطلبه من مهارة في التطبيق وبلغ عدد المشاركين/٥٠/ بين معلم وموجه تربوي.
- دورة تدريبية محلية وإلزامية للمدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين والموجهين التربويين والاختصاصيين ولجميع المكلفين بمتابعة موضوع اللغة العربية تحت عنوان "تمكين مادة اللغة العربية" بتاريخ ٢٠١٤/٦/٢٤م هدفها إجراء دورات تدريبية للمتدربين لتدريبهم على استخدام أساسيات لغتهم العربية بصورة سليمة ومدة الدورة /٧/أيام.

- دورة تدريبية مركزية للموجهين التربويين والمعلمين والمدرسين تنفذ في دمشق /معهد التربية الفنية والتشكيلية والتطبيقية/ تحت شعار (نحو تحسين مخرجات التعليم) حيث اهتمت بالمحاور الآتية:
  - التخطيط للتعليم والتعلم وفق فلسفة المعايير.
  - استراتيجيات التعليم والتعلم التفاعلية والكشفية في المناهج المبنية وفق المعايير.
  - التقييم الناشط للمناهج والضبط الإيجابي في الصف.

  وكانت مدتها /٥/ أيام يعقبها اختبار وبلغ عدد المتدربين /٦٨/ متدرب بين معلم وموجه ومدرس.
- دورة تدريبية لموجهي ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بعنوان " أساليب تطبيق المنهج الصحي المدرسي " بتاريخ ٢٠١٤/٧/٧م هدفها الحفاظ على الصحة المدرسية من خلال تنمية السلوك الصحي السليم لدى الطلاب وتنمية الوعي لديهم لمواجهة المشكلات الصحية وإيجاد الحلول لها، ومدتها بلغت /٣/ أيام وبلغ عدد المشاركين /٩٠/ مشارك.

ومما سبق نجد أنَّ هناك عدد من الدورات التدريبية التي خضع لها كل من المديرين والمدرسين، ولكن لم تكن هذه الدورات بالمستوى المطلوب في العمل على تزويد المديرين بالممارسات الإدارية الحديثة، وكل ما هو جديد في عالم الإدارة، فضلاً عن تزويد المدرسين بالأساليب الحديثة لإدارة الصف.

وفي النهاية لابد من الإشارة إلى أن الباحثة قد عرضت في هذا الفصل عدداً من النقاط المتعلقة بالإدارة المدرسية، بينت فيها مفهومها وأهميتها،وأهدافها، والقواعد الأساسية للإدارة المدرسية ومبادئها، بالإضافة إلى صفات المدير وواجباته في إدارة مرحلة التعليم الأساسي والدورات التدريبية التي خضعت لها الأطر التربوية في تلك المرحلة.

وستتناول الباحثة الحديث عن فصلين، الفصل الخامس ويتضمن الحديث عن منهج البحث وإجراءاته، والفصل السادس الحديث عن نتائج البحث الميداني ومناقشتها.

★★★★★★★★★★★★★★

الفصل الخامس

إجراءات البحث الميداني

تمهيد:

أولاً ــ أهداف البحث الميداني.

ثانياً ــ المجتمع الأصلي وعينة البحث.

ثالثاً ــ منهج البحث.

رابعاً ــ أدوات البحث.

خامساً ــ إجراءات تطبيق أدوات البحث.

سادساً ــ الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق أدوات البحث.

سابعاً ــ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الخامس

إجراءات البحث الميداني

. تمهيد:

تناول هذا الفصل إجراءات البحث الميداني من خلال تحديد المجتمع الأصلي وعيّنة البحث التي تم تطبيق الدراسة عليها والتعريف بالمنهج الذي تم إتباعه في البحث، وأداته، وكيفية بناء أداة البحث، والتحقق من صدق المحكمين والصدق التمييزي لأدوات البحث، والثبات بالإعادة وثبات التجزئة النصفية لأداة البحث؛ وإجراءات التطبيق.

أولاً . أهداف البحث الميداني: هدفت الباحثة من الدراسة الميدانية إلى:

١) تعرف المتطلبات(تحديد الأهداف، المادية، البشرية، الإدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب من وجهة نظر عينة البحث.

٢) تعرف الفروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالمتطلبات (تحديد الأهداف، المادية، البشرية، الإدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة).

٣) تعرف الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.

والجدول رقم (١) يبين الإحصاء الوصفي وفق متغيرات البحث، والجدول الآتي يوضح توزع أفراد عينة البحث:

الجدول رقم (٢)

الإحصاء الوصفي وفق متغيرات البحث

	العمل	الجنس	المؤهل العلمي	المؤهل التربوي	سنوات الخبرة
عدد أفراد العينة	٥٢٣	٥٢٣	٥٢٣	٥٢٣	٥٢٣
متوسط	١,٧٥٧	١,٦٣٨	٢,٤١١	٠,٥١٨	١,٨٠١
الوسيط	٢,٠٠٠	٢,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٠٠٠	٢,٠٠٠
النمط	٢,٠٠	٢,٠٠	٣,٠٠	٠,٠٠	٢,٠٠
الانحراف المعياري	٠,٤٢٩	٠,٤٨٠	٠,٧٠١	٠,٧٩٥	٠,٧٢٦

الالتواء	١,٢٠٣	٠,٥٧٩	٠,٧٦٩	١,١٣١	٠,٣٢٣
خطأ انحراف الالتواء	٠,١٠٧	٠,١٠٧	٠,١٠٧	٠,١٠٧	٠,١٠٧
التفلطح	٠,٥٥٥	١,٦٧١	٠,٦٤٠	٠,٣١٩	١,٠٥٩
خطأ الانحراف عن التفلطح	٠,٢١٣	٠,٢١٣	٠,٢١٣	٠,٢١٣	٠,٢١٣
الحد الأدنى	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٠٠	١,٠٠
الحد الأعلى	٢,٠٠	٢,٠٠	٣,٠٠	٣,٠٠	٣,٠٠

وللحصول على نتائج المقياس بعد انتهاء الباحثة من تطبيق أدوات البحث قامت بإدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها والحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الـ(SPSS) حيث تم استخدام مجموعة من القوانين:

. المتوسط الحسابي.

. الانحراف المعياري.

. اختبار كولموكرون–سميرنوف لمعرفة توزع البيانات

. اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا.

. ألفاكرونباخ.

. ت ستودينت لدلالة الفروق بين المتوسطات.

. اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا).

. اختبار بونفورنيه لأصغر فرق دال بين إجابات عينة البحث.

. النسبة المئوية.

. معامل الترابط (بيرسون).

. معادلة (سبيرمان براون).

ثانياً . المجتمع الأصلي وعينة البحث:

. المجتمع الأصلي للبحث: يتكون المجتمع الأصلي من المديرين والمعلمين والموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي جميعهم في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، إذ يبلغ العدد الكلي للمديرين والمعلمين بحسب إحصائيات وزارة التّربية للعام الدراسي /٢٠١٢ –٢٠١٣/ (٨٥٨٥) مديراً ومعلماً في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، موزعة وفق الآتي: إذ بلغ عدد المديرين (٢٩٧٤) مديراً ومديرة في محافظة إدلب. و(٥٥٥١) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، و(٦٠) موجهاً وموجهة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، و (١٤) قائم على إدارة التعليم الأساسي (حسب ما جاء في الدليل الإحصائي رقم (٧) في محافظة إدلب، ٢٠١٢، ص٣٠، العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣).

. عينة البحث:عينة البحث وهي جزء من المجتمع الإحصائي المدروس أي مجموعة جزئية من أفراد المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها لأغراض جمع البيانات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات.

ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المجتمع الأصلي، وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة بالنسبة للمدارس حسب توزع المحافظة جغرافياً، والعينة العشوائية البسيطة هي العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل مدرسة في المجتمع فرصة الاختيار نفسها، دون ارتباط ذلك الاختيار باختيار فرد آخر من المجتمع، ويشترط أن يكون أفراد المجتمع جميعهم معروفين ومحددين، كما يجب أن يكون هنالك تجانس بين أفراد المجتمع جميعهم، أي أنَّ الخصائص التي يتصف بها أفراد المجتمع غير متباينة.كما هو مبيناً في الجداول الآتية:

الجدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لتوزع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث

المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	127	%٢٤,٣
	معلم	396	%٧٥,٧
	المجموع الكلي	٥٢٣	% ١٠٠
الجنس	ذكور	١٨٩	%٣٦,١
	إناث	334	%٦٣,٩
	المجموع الكلي	**٥٢٣**	**% ١٠٠**
المؤهل العلمي	ثانوية	65	% ١٢,٤

	معهد متوسط	178	٣٤ %
	إجازة جامعية	٢٨٠	٥٣,٥ %
	المجموع الكلي	**٥٢٣**	**١٠٠ %**
المؤهل التربوي	لا يوجد	٣٥٠	٦٦,٩ %
	إجازة تربية	77	١٤,٧ %
	دبلوم تأهيل	٩٤	١٨ %
	ماجستير تربية	٢	٠,٤ %
	المجموع الكلي	**٥٢٣**	**١٠٠ %**
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	٢٠٠	٣٨,٢ %
	من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة	٢٢٧	٤٣,٤ %
	٢٠ سنة فأكثر	٩٦	١٨,٤ %
	المجموع الكلي	**٥٢٣**	**١٠٠ %**

تراوح التمثيل بين (٢٤,٣%) لمديري المدارس في المجموع الكلي لعينة البحث، و(٧٥,٧%) للمعلمين، كما تراوح التمثيل بين (٣٦,١%) للذكور في المجموع الكلي لعينة البحث، و(٦٣,٩%) للإناث. في حين نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ (١٢,٤%) من أفراد عينة البحث كانوا ممن يحملون مؤهلاً علمياً بمستوى ثانوية، بينما كان (٣٤%) من أفراد عينة البحث كانوا ممن يحملون مؤهلاً علمياً بمستوى معهد متوسط، في حين نجد أنَّ (٥٣,٥%) من أفراد عينة البحث كانوا ممن يحملون مؤهلاً علمياً بمستوى الإجازة الجامعية. ونلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ (٣٥٠) فرداً من أفراد عينة البحث ليس لديهم مؤهل تربوي، وأنَّ (٧٧) فرداً من أفراد عينة البحث لديهم مؤهل إجازة في التربية، وأنَّ (٩٤) فرداً من أفراد عينة البحث لديهم مؤهل دبلوم تأهيل تربية، وأنَّ (٢) فردين من أفراد عينة البحث لديهم مؤهل ماجستير في التربية. كما نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ (٢٠٠) فرداً من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من ١٠ سنوات، وأنَّ (٢٢٧) فرداً من أفراد عينة البحث لديهم من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة خبرة، وأنَّ (٩٦) فرداً من أفراد عينة البحث لديهم (٢٠) سنة فأكثر خبرة.

ثالثاً . منهج البحث:اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي (تحديد الأهداف، المادية، البشرية، الإدارية، وضع البرنامج موضع التنفيذ، التقييم)والذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيم وتفسر (دويدار، ٢٠٠٦، ٧٦).

رابعاً . أدوات البحث:اعتمد البحث الحالي على أداتين:

١) **استبانة موجهة للمديرين** بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف.

٢) **استبانة موجهة للمعلمين** بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف.

٣) **بطاقة المقابلة الموجهة للموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي:** بهدف تحديد الصعوبات التي تواجه توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي وتحديد المتطلبات المقترحة لمواجهة تلك الصعوبات والحلول اللازمة لتجاوز هذه الصعوبات.

وقامت الباحثة بإجراء الدراسة السيكومترية للأدوات وفق الآتي:

أ . المقابلة: تعرف المقابلة بأنها: تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر في موقف مواجهة؛ فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة للإجابة عنها، وتعتبر المقابلة استبياناً شفوياً (عباس، ٢٠٠٧، ٢٥٠). وقامت الباحثة بتحديد أهداف المقابلة، وتحديد الأفراد الذين ستقابلهم، وتحديد أسئلة المقابلة في الصورة الأولية للمقابلة، واتبعت الباحثة شكل المقابلة الفردية.

. الصورة الأولية لبطاقة المقابلة: قامت الباحثة ببناء الصورة الأولية لبطاقة المقابلة وهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى عدد من الموجهين والقائمين على الإدارة في مديرية التربية في محافظة إدلب، وهي كالآتي:

١) ما دواعي تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

٢) ما الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

٣) ما المتطلبات الواجب توفيرها لمواجهة تلك الصعوبات في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

وقامت الباحثة بعرض بطاقة المقابلة على عدد من المختصين في قسم التربية المقارنة وأصبحت بطاقة المقابلة بشكلها النهائي وفق الآتي (انظر الملحق رقم /٢/ ص /١٥٨/).

١. صدق المحتوى لبطاقة المقابلة (صدق المحكمين):

اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق بطاقة المقابلة طريقة صدق المحكمين إذ عرضت المقابلة بشكلها الأولي على مجموعة من السادة المحكمين المختصين بالإدارة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية

بجامعة دمشق، إذ بلغ عددهم (٨) محكمين انظر الملحق (رقم /١/ ص/١٥٧/)، وذلك للاسترشاد بآرائهم حول ما تضمنته بطاقة المقابلة، وبعد الأخذ بآراء السادة المحكمين صاغت الباحثة بطاقة الملاحظة بصورتها النهائية.

٢ . الثبات بالإعادة، والثبات بالتجزئة النصفية، والثبات بطريقة ألفا كرونباخ لبطاقة المقابلة:

تمَّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب الإعادة وبلغت (٠,٨٦)، والتجزئة النصفية وبلغت (٠,٨٢)، وألفا كرونباخ وبلغت (٠,٧٨).

. الصورة النهائية لبطاقة المقابلة: الإدارة بالأهداف تعني: نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما أنها في الوقت نفسه إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، إنها العملية التي يتكامل فيها العاملون داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المدرسة وأغراضها.

وهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى عدد من الموجهين والقائمين على الإدارة في مديرية التربية في محافظة إدلب (انظر الملحق رقم /٢/ ص/ ١٥٨/).

ب . الاستبانة: اعتمدت الباحثة إجراءات البحث الآتية في تصميم الاستبانة:

١.إعداد الصورة الأولية للاستبانة في ضوء الأبحاث والدراسات السابقة.

٢.عرض الصورة الأولية للاستبانة على بعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والتربية المقارنة (انظر الملحق رقم /٣/ ص/١٥٩/).

٣.التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

٤.إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

٥.تحديد المجتمع الأصلي واختيار عينة البحث في مدارس محافظة إدلب.

٦.تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على العينة المختارة.

٧.تصحيح الاستجابات ورصد البيانات تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي.

٨.معالجة البيانات إحصائياً وفقاً للأساليب الإحصائية المحددة.

٩.تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

التوصل إلى النقاط الأساسية التي تفيد في وضع بعض المقترحات التي تفيد في تطوير واقع الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة إدلب.

. الاستبانة في صورتها الأولية: صممت الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

١- تحديد الهدف من الاستبانة: تعرُّف الإدارة بالأهداف في التعليم الأساسي في محافظة إدلب من حيث المفهوم والمبادئ، والواقع والمتطلبات، والصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة بالأهداف غي مدارس المحافظة. بالإضافة إلى تعرف الحلول ودواعي التطبيق ومعرفة الفروق بين آراء المديرين والمعلمين وذلك من وجهة نظرهم.

٢- صياغة فقرات الاستبانة: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بالإدارة بالأهداف، ومراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مع مراعاة التنوّع في اختيار بنود الاستبانة، وأن تتكون من محاور عديدة، وكل محور يتألف من عدة بنود، وأن يكون لكل بند هدف محدَّد.

٣- تمَّت صياغة الفقرات (البنود) وفق ما يلي:

- مراعاة أن تكون الفقرات تخدم الأهداف المطلوب تحقيقها.
- صياغتها بشكل واضح ومفهوم.
- صياغة الإجابة وفق التدرج الخماسي (ليكرت).
- إعدادها بصورتها الأولية.
- صياغة التعليمات.
- التحقق من صدق وثبات الاستبانة.

. التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

. دراسة الصدق البنيوي لأداة البحث:اعتمدت الباحثة الطرائق الآتية في التأكّد من صدق استبانة البحث:

١ . صدق المحتوى لأداة البحث (صدق المحكمين):

يُقصد به الفحص المنهجي لمحتوى الأداة ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس مثلاً ما أعدَّ لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه (ميخائيل، ٢٠٠٦، ٢٥٥).

اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين إذ عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من السادة المحكمين المختصين بالإدارة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، إذ بلغ عددهم (٨) محكمين انظر الملحق (رقم /١/ ص/١٥٧/)، وذلك للاسترشاد بآرائهم حول ما تضمنته استبانة الإدارة بالأهداف، ومدى مناسبة الفقرات للأهداف، وطولها وصياغتها، وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

- ✓ توحيد استبانة المديرين والمعلمين.
- ✓ وضع فعل (يساعدني) بدلاً من فعل (يلزمني) أو (يمكنني) أو (يطالبني).
- ✓ اختصار بعض العبارات.
- ✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.
- ✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية مثل: (أوقاتاً معينة) بدلاً من (وقت معين).
- ✓ تصحيح بعض البنود من صيغة ضمير المتكلم إلى ضمير الغائب.
- ✓ إعادة صياغة عناوين المحاور الفرعية للاستبانة.
- ✓ إعادة صياغة بعض البنود مثل:

الجدول(٤) البنود التي تم تصحيحها وتعديلها

م	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
١.	أضع أهدافاً بديلة تستخدم عند تغيير الموقف التربوي	أحرص على وضع أهدافاً مرنة.
٢.	أضع مع العاملين في المدرسة أهدافاً واضحة وممكنة التحقيق.	أضع مع العاملين في المدرسة أهدافاً واضحة وممكنة التحقيق.
٣.	أرتب الأهداف الموضوعية بحيث تُعطى الأولوية للأهداف المهمة القريبة منها والبعيدة.	أرتب الأهداف الموضوعية بحيث تُعطى الأولوية للأهداف الأساسية القابلة للتنفيذ.
٤.	أقوم باجتماع مبدئي مع العاملين في المدرسة وذلك لشرح الأهداف الصعبة وسماع الاقتراحات منهم.	أدعو العاملين في المدرسة إلى اجتماع لمناقشة الأهداف الموضوعة جميعها.

٥.	أحدد وقتاً معيناً لتنفيذ الأهداف المطلوبة.	أحدد أوقاتاً معينة لتنفيذ الأهداف المطلوبة.
٦.	أضع أهدافاً عادلة ومناسبة للعاملين في المدرسة بحيث تكون مرتبطة بقراراتهم ومهاراتهم والجهود التي يمكنهم بذلها.	أضع أهدافاً تحقق العدالة للعاملين جميعهم في المدرسة.
٧.	أُكلف بمسؤوليات وأعمال تفوق قدراتي المدرسية.	أكلف العاملين معي بمسؤوليات وأعمال تتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم.
٨.	أحضر اجتماعات يومية مع العاملين في المدرسة لمناقشة الأهداف المتفق عليها.	أناقش دائماً مع العاملين في المدرسة الأهداف المحددة والمتفق عليها.
٩.	أخلق جواً اجتماعياً قائماً على العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في المدرسة.	أوفر للعاملين في المدرسة جواً اجتماعياً قائماً على الاحترام والتفاهم.
١٠.	أطلب من العاملين في المدرسة القيام بمتطلبات العمل دون النظر إلى الخلافات الشخصية فيما بينهم.	أشجع العاملين في المدرسة على التعاون ونبذ الخلافات الشخصية.
١١.	أتعاون مع العاملين في المدرسة في تحديد الأهداف بشكل يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية تجاه تحقيقها.	أشارك مع العاملين في المدرسة في تحديد الأهداف.
١٢.	أستخدم أهداف مناسبة ومتماشية مع أهداف المجتمع وقيمه ومبادئه.	أحرص على وضع أهداف تتماشى مع البيئة المحلية للمدرسة.
١٣.	أدرس مع العاملين في المدرسة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف.	أحرص على وضع أهداف تتماشى مع إمكانات المدرسة المادية والبشرية.
١٤.	أحدد وقتاً معيناً لتنفيذ الأهداف المطلوبة.	ألتزم في تنفيذ أهداف المدرسة في الوقت المحدد لها.
١٥.	أقوم باجتماع مبدئي مع العاملين في المدرسة وذلك لشرح الأهداف الصعبة وسماع الاقتراحات منهم.	أُجري اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة لترسيخ الأهداف وحل المشكلات.
١٦.	أختار العاملين ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المدرسية الصعبة.	أختار العاملين ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المدرسية الصعبة.

وقد قامت الباحثة بالتعديل المطلوب، وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكوَّنة من (٦٦) بنداً. (انظر الملحق رقم /٣/ ص/١٥٩/)

بعد ذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة عرضية من (٥٠) معلماً ومديراً من غير العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات.

٢ . الصدق التمييزي لأداة البحث:

من أجل التأكد من صدق استبانة الإدارة بالأهداف، تمَّ إجراء الصدق التمييزي والذي يُعرف بأنه: "مفهوم كمي وإحصائي، يعبر بلغة العدد عن درجة تلك الحساسية ومدى قدرة البند على التمييز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتصدى لقياسها، ولا شك في أنَّ القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال مقارنة الفئات المتطرفة في المقياس نفسه" (ميخائيل، ٢٠٠٦، ١١٤). إذ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (٥٠) مديراً ومعلماً لم تشملهم عينة البحث الأساسية للتأكد من صدق استبانة البحث، وتمَّ اختبار الصدق التمييزي على المحاور الستة والدرجة الكلية للاستبانة. وتمَّ إجراء الصدق التمييزي على الاستبانة بين الرباعي الأعلى في درجات الاستبانة، وهم (١٣) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية، والرباعي الأدنى في درجات إجاباتهم على الاستبانة، وهم (١٣) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة، وإهمال (٢٤) فرداً الذين كانت درجاتهم في الوسط، إذ رتبت البنود تصاعدياً.

وتم حساب اختبار كولموكرون–سميرنوف (**Kolmogorov-Smirnov Z**) لمعرفة توزع البيانات وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول(٥)

اختبار كولموكرون–سميرنوف لمعرفة توزع البيانات

استبانة الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	متطلبات إدارية	متطلبات بشرية	متطلبات مادية	متطلبات التنفيذ	تقييم أداء العاملين	إجمالي الاستبانة
المطلق	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠
إيجابي	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠
سلبي	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
اختبار كولموكرون–سميرنوف	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠	٢,٥٥٠
القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

تظهر النتائج في الجدول رقم (٥) أنَّ قيم سميرنوف جميعها دالة إحصائياً لأنَّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (٠,٠٥)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لا معلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع.

لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلككسون) لدلالة الفروق بين الرباعيين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (٦):

الجدول(٦)

اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة الإدارة بالأهداف

الصدق التمييزي		العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	Z	ويلككسون المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: (تحديد الأهداف).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
المحور الثاني: (متطلبات إدارية).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
المحور الثالث: (متطلبات بشرية).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
المحور الرابع: (متطلبات مادية).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٢٢	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
المحور الخامس: (متطلبات التنفيذ).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
المحور السادس: (تقييم أداء العاملين).	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٤,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						
الدرجة الكلية	١,٠٠	١٣	٩١	٧	٤,٣٥	٩١,٠٠٠	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	٣,٠٠	١٣	٢٦٠	٢٠				
	المجموع	٢٦						

يُظهر الجدول رقم (٦) أنَّ قيمة Z بلغت (٤,٣٥) في المحاور كافة والدرجة الكلية لاستبانة البحث، وجميعها دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (٠,٠٠٠) وهي أصغر (٠,٠٥)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة له قدرة تمييزية لوجود فروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

٣ . الصدق الداخلي:

وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية، "فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلي للمقياس، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكده، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقيسة" (الأنصاري، ٢٠٠٠، ١١٣). إذ قامت الباحثة بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول رقم (٦):

الجدول (٧)

معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والأبعاد الفرعية

استبانة الإدارة بالأهداف	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: (تحديد الأهداف).	٠,٥٨٨**	٠,٠٠٠
المحور الثاني: (متطلبات إدارية).	٠,٥١٦**	٠,٠٠٠
المحور الثالث: (متطلبات بشرية).	٠,٣٥٤**	٠,٠٠٠
المحور الرابع: (متطلبات مادية).	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠
المحور الخامس: (متطلبات التنفيذ).	٠,٥٤٦**	٠,٠٠٠
المحور السادس: (تقييم أداء العاملين).	٠,٤١٩**	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع الأبعاد الفرعية مما يدل على أنَّ استبانة الإدارة بالأهداف متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

. دراسة الثبات لأداة البحث:

الثبات هو قدرة الأداة على التوصل إلى نتيجة القياس نفسها مهما تكرر استخدامها في دراسة الظاهرة نفسها، أو هو خاصية من خواص المقياس الجيد، وهو يعبّر عن الاتساق في الأداة من بند لآخر، أي أنَّ الاختبار يعطي تقديرات ثابتة (الأنصاري، ٢٠٠٠، ١٢٦-١٢٧).

"وهو اتساق درجات نفس الأشخاص عند فحصهم بالاختبار نفسه في ظروف مختلفة، أو باستخدام مجموعات مختلفة من المفردات المتكافئة، أو تحت ظروف فحص أخرى مغايرة" (Anastasi&Urbina, 1997, 84).

١ . الثبات بالإعادة، والثبات بالتجزئة النصفية، والثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

إنَّ إعادة تطبيق الاختبار يدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تمَّ تطبيق الاستبانات على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني أسبوعين، وتمَّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب الإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (٨):

الجدول (٨)

ثبات الإعادة وسبيرمان براون وألفاكرونباخ لاستبانة الإدارة بالأهداف

استبانة الإدارة بالأهداف	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المحور الأول: (تحديد الأهداف).	٠,٧٨٩	٠,٦٦٥	٠,٦٤٢
المحور الثاني: (متطلبات إدارية).	٠,٨٦٠	٠,٦١٦	٠,٥١٧
المحور الثالث: (متطلبات بشرية).	٠,٧٨٥	٠,٦٥٧	٠,٨٧٠
المحور الرابع: (متطلبات مادية).	٠,٧٥٢	٠,٧٤٢	٠,٨٢٣
المحور الخامس: (متطلبات التنفيذ).	٠,٨٦٤	٠,٨٥٤	٠,٨٦٩
المحور السادس: (تقييم أداء العاملين).	٠,٨١٤	٠,٧٧٦	٠,٨٨٢
الدرجة الكلية	٠,٨٢٠	٠,٨١٩	٠,٩١٤

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء الدراسة.

. الاستبانة في صورتها النهائية:

أُعدت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين (انظر الملحق رقم (٣) في ص (١٥٩) ، وبقيت الاستبانة مؤلفة من قسمين يشمل:

أ. **القسم الأول:** مقدمة الاستبانة، توضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التصنيفية المعتمدة وهي: (طبيعة العمل، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة).

ب. **القسم الثاني:** يضم بنود الاستبانة والبالغ عددها (٦٦) بنداً للاستبانة الموجهة إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة إدلب. وتشتمل الاستبانة على المحاور الفرعية التالية:

الجدول(٩)

يبين توزع بنود استبانة البحث على المحاور الفرعية

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (متطلبات تحديد الأهداف).	١٠	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠
المحور الثاني: (متطلبات إدارية).	١٠	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠
المحور الثالث: (متطلبات بشرية).	١٠	٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠
المحور الرابع: (متطلبات مادية).	١٠	٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠
المحور الخامس: (متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ).	١٠	٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠
المحور السادس: (تقييم أداء العاملين).	١٠	٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠

. طريقة تصحيح استبانة البحث:

تتم الإجابة عن كل بند من بنود استبانة متطلبات الإدارة بالأهداف من خلال وفق مفتاح تصحيح (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، غير ضروري)، ويقابل هذه الإجابات درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

خامساً . إجراءات تطبيق أدوات البحث:

وتمثلت بالحصول على الموافقة الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق أدوات البحث من قبل السيد مدير التربية في محافظة إدلب، (انظر الملحق رقم (٣) في ص (١٥٩) ، ومن ثم تم توزيع الاستبانة باليد على مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، وجرى التطبيق في الفترة الزمنية الواقعة بين (٢٠١٣/٣/٤م)، ولغاية (٢٠١٣/٥/٨م)، وقامت الباحثة بتفريغ بياناتها.

سادساً . الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق أدوات البحث:

- صعوبة الوصول إلى بعض المدارس في مناطق معينة في محافظة إدلب بسبب الظروف التي مرت بها الجمهورية العربية السورية.
- ضعف تعاون بعض المديرين والمعلمين في المدارس.

سابعاً . الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحديد الاختبارات المناسبة تم حساب معامل الالتواء للعينة المدروسة، ومعامل التفلطح وكانت جميعها ضمن الحدود الطبيعية مما يشير إلى إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية (ت سستودنت، واختبار تحليل التباين الأحادي)

. خلاصة الفصل:

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحديد المجتمع الأصلي وعينة البحث التي طبقت الدراسة عليهم والتعريف بالمنهج الذي تم إتباعه في البحث، وأداته، وكيفية بناء استبانة البحث، والتحقق من صدق المحكمين والصدق التمييزي لأدوات البحث، والثبات بالإعادة وثبات التجزئة النصفية لأداة البحث؛ وإجراءات التطبيق لأدوات البحث، وعرض الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق أدوات البحث. وستقوم الباحثة بعرض نتائج البحث التي توصلت إليها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل القادم.

★★★★★★★★★★★★★★

الفصل السادس

نتائج البحث "عرض وتحليل وتفسير ومناقشة"

أولاً ــ الإجابة عن أسئلة البحث.

ثانياً ــ نتائج فرضيات البحث.

ثالثاً ــ مقترحات البحث.

الفصل السادس

نتائج البحث "عرض وتحليل وتفسير ومناقشة"

تمهيد: يتضمن هذا الفصل عرض نتائج تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ومناقشة فرضياتها.

. تحليل النتائج وتفسيرها:

أولاً . الإجابة عن أسئلة البحث:

السؤال الأول:ما المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب من وجهة نظر عينة البحث؟

لحساب مستويات متطلبات الإدارة بالأهداف تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثمَّ لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول(١٠) مستويات متطلبات الإدارة بالأهداف

١ – ١,٨	ضعيف جداً
١,٨١ – ٢,٦٠	ضعيف
٢,٦١ – ٣,٤٠	متوسط
٣,٤١ – ٤,٢٠	مرتفع
٤,٢١ – ٥	مرتفع جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة ٥–١ ÷ ٥ = ٠,٨

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(١١) مستويات محاور استبانة الإدارة بالأهداف

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	الرتبة	المستوى
١.	**متطلبات تحديد الأهداف**	٣,٦٩	٧٣,٨ %	٤	مرتفع
٢.	**المتطلبات الإدارية**	٣,٦٣	٧٢,٦ %	٥	مرتفع
٣.	**المتطلبات البشرية**	٤,٠١	٨٠,٢ %	٢	مرتفع
٤.	**المتطلبات المادية**	٤,٠٥	٨١ %	١	مرتفع
٥.	**متطلبات وضع البرنامج موضع التنفيذ**	٣,٨٤	٧٦,٨ %	٣	مرتفع
٦.	**متطلبات تقييم أداء العاملين**	٣,٠٧	٦١,٤ %	٦	مرتفع
	إجمالي الاستبانة	٣,٨١	٧٦,٢ %		مرتفع

يُلاحظ من الجدول رقم (١١) أنَّ مستويات محاور استبانة الإدارة بالأهداف جميعها كانت ضمن المستوى المرتفع حسب إجابات أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين (٣,٨١)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٢%) وهو مستوى مرتفع لمتطلبات الإدارة بالأهداف. وكان أعلى المتطلبات أهميةً وحاجةً وفق رأي أفراد عينة البحث هو المتطلبات المادية الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط وقدره (٤,٠٥)وبنسبة مئوية بلغت (٨١%)، وجاء في المرتبة الثانية المتطلبات البشرية بمتوسط بلغ (٤,٠١)وبنسبة مئوية بلغت (٨٠,٢%)، يليه في المرتبة الثالثة متطلبات التنفيذ بمتوسط بلغ (٣,٨٤)وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٨%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة محور تحديد الأهداف بمتوسط بلغ (٣,٦٩)وبنسبة مئوية بلغت (٧٣,٨%)، يليه في المرتبة الخامسة المتطلبات الإدارية بمتوسط بلغ (٣,٦٣)وبنسبة مئوية بلغت (٧٢,٦%)، وأخيراً جاء في المرتبة السادسة محور متطلبات آراء العاملين بمتوسط بلغ (٣,٠٧)وبنسبة مئوية بلغت (٦١,٤%).

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أهمية هذه المتطلبات في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن جهة أخرى إنَّ نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف يحتاج إلى معرفة ومهارة في تحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح ومبسط. والسعي لتحقيقها فضلاً عن أنَّ توفير المتطلبات المادية من رؤوس أموال وأجهزة كافية لسد احتياجات المدرسة، ورصد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة في بداية العام الدراسي وخلاله، وتنظيم الأمور المادية وفق سجلات رسمية للرجوع إليها عند وجود أخطاء، كما أنَّ توفير المتطلبات البشرية من

كوادر بشرية معدة إعداداً جيداً، لأنها تُساعد على إيجاد جو اجتماعي قائم على العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة بشكل يساعد على بلوغ الأهداف المحددة للمدرسة، فضلاً عن تأكيدهم على أهمية المتطلبات الإدارية في تحقيق الإدارة بالأهداف من خلال تفويض السلطة للصلاحيات، واتخاذ القرارات الإدارية في ضوء الأهداف المطلوبة، ووضع الخطط الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعة. الأمر الذي يُساعد إدارة المدرسة على أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتعمل على تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ، وتعمل على تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ، وذلك من خلال وضع برنامج العمل موضع التنفيذ، فضلاً عن قيام المدير بتقييم أداء العاملين في المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.

وفيما يلي سوف توضح الباحثة مستوى متطلبات الإدارة بالأهداف (لأفراد عينة البحث) في كل بعد من أبعاد الاستبانة:

. المحور الأول: (متطلبات تحديد الأهداف):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور متطلبات تحديد الأهداف، والجدول رقم (١٢) يبين ذلك:

الجدول(١٢) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الأوللاستبانة الإدارة بالأهداف

المحور الأول: (متطلبات تحديد الأهداف).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
١.	أن يتم وضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة.	٤,٠٢	٨٠,٤%	مرتفع	١
٢.	أن يتم ترتيب الأهداف الموضوعة بحيث تُعطى الأولوية للأهداف المهمة.	٣,٧٨	٧٥,٦%	مرتفع	٢
٣.	أن يتم وضع أهداف تولد شعوراً بالمسؤولية لدى العاملين في المدرسة تجاه تحقيقها.	٣,٦٧	٧٣,٤%	مرتفع	٥
٤.	أن يتم القيام باجتماع مبدئي في المدرسة لشرح الأهداف الصعبة وتقديم الاقتراحات المناسبة.	٣,٧٢	٧٤,٤%	مرتفع	٣
٥.	أن يتم وضع أهداف بديلة تستخدم عند تغير الموقف التربوي لأي طارئ ما.	٣,٥٢	٧٠,٤%	مرتفع	٧
٦.	أن يتم وضع أهداف للتنمية الذاتية تمكن من التقدم المهني في المدرسة.	٣,٤١	٦٨,٢%	مرتفع	٨

٧.	أن يتم استخدام أهداف تتماشى مع أهداف المجتمع المحلي ومبادئه.	٣,٧٢	%٧٤,٤	مرتفع	٣
٨.	أن يتم مناقشة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف.	٣,٧٠	%٧٤	مرتفع	٤
٩.	أن يتم تحديد وقت معين لتنفيذ الأهداف المطلوبة.	٣,٦٠	%٧٢	مرتفع	٦
١٠.	أن يتم وضع أهداف ابتكاريه بدلاً من الأهداف الروتينية.	٣,٢١	%٦٤,٢	متوسط	٩
	الدّرجة الكلية للمحور الأول	٣,٦٩	% ٧٣,٨	مرتفع	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى متطلبات تحديد الأهداف لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين (٣,٢١ و٤,٠٢)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (متطلبات تحديد الأهداف)وجاءت في الرتبة (٤) وهذا يعكس الحاجة إلى تزويد أفراد العينة بالمعارف والمهارات اللازمة فيما يتعلق بمتطلبات تحديد الأهداف.

ومن جهة أخرى فإنَّ متطلبات تحديد الأهداف تبين بأنها مرتفعة في كافة البنود عدا البند رقم (٩) وهذا يمكن **تفسيرهُ** من خلال وضوح هذه الأهداف ومناسبتها لمتطلبات المجتمع، وتشخيص الواقع، الأمر الذي يُساهم في نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية إلا أن البند رقم (٩) جاءت متوسطة وذلك بسبب الحاجة إلى المهارة في إدارة الوقت لتنفيذ الأهداف وتحقيقها.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: البنود ذات الرقم (١، ٢، ٤، ٧، ٨): أن يتم وضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة، أن يتم ترتيب الأهداف الموضوعة بحيث تُعطى الأولوية للأهداف المهمة، أن يتم القيام باجتماع مبدئي في المدرسة لشرح الأهداف الصعبة وتقديم الاقتراحات المناسبة، أن يتم استخدام أهداف تتماشى مع أهداف المجتمع المحلي ومبادئه، أن يتم مناقشة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أهمية متطلبات تحديد الأهداف والحاجة إليها وتوفير المعلومات المهارات اللازمة لها، ليتم اختيارها في ضوء وضوح الهدف وتحديده وترتيبه وإعطاء الأولوية للأهداف المهمة ومن جهة أخرى أن تكون قابلة للتحقيق والتقويم في ضوء المشاركة وتشخيص الواقع ومشكلاته لضمان نجاحها.

وتمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: البنود ذات الرقم (١٠، ٦، ٥، ٩، ٣): أن يتم وضع أهداف ابتكاريه بجانب الأهداف الروتينية، أن يتم وضع أهداف للتنمية الذاتية تمكن من التقدم المهني في المدرسة، أن يتم وضع أهداف بديلة تستخدم

عند تغير الموقف التربوي لأي طارئ ما، أن يتم تحديد وقت معين لتنفيذ الأهداف المطلوبة، أن يتم وضع أهداف تولد شعوراً بالمسؤولية لدى العاملين في المدرسة تجاه تحقيقها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى مدى الحاجة إلى المعارف والمهارات اللازمة لتوفير أهداف جديدة ابتكارية غير مكررة في المؤسسات التعليمية، فضلاً عن الحاجة لوضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة، من أجل العمل على معالجة نواحي القصور في الأهداف التي لم تتحقق.

. المحور الثاني: (متطلبات إدارية):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور متطلبات إدارية، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك:

الجدول(١٣) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الثانيلاستبانه الإدارة بالأهداف

المحور الثاني: (متطلبات إدارية).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
١١.	أن يتم تفويض السلطة للصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية في ضوء الأهداف المطلوبة.	٣,٩٠	%٧٨	مرتفع	١
١٢.	أن يتم وضع الخطط الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعة.	٣,٨٧	%٧٧,٤	مرتفع	٢
١٣.	أن يتم تنفيذ الأهداف في المواعيد المحددة لها.	٣,٧٢	%٧٤,٤	مرتفع	٦
١٤.	أن يتم تحديد المهام الإدارية اللازم أداءَها لتحقيق النتائج المتوقعة.	٣,٨٠	%٧٦	مرتفع	٥
١٥.	أن يتم الاجتماع بشكل يومي في المدرسة لمناقشة الأهداف المتفق عليها.	٣,٣٥	%٦٧	متوسط	١٠
١٦.	أن يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كنمط يتسم بالديمقراطية والمشاركة.	٣,٥٤	%٧٠,٨	مرتفع	٩
١٧.	أن يتم ربط خطة العمل مع البرنامج التنفيذي المعد لها.	٣,٦٢	%٧٢,٤	مرتفع	٨
١٨.	أن يتم تقسيم الأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج العمل الى خطوات.	٣,٦٨	%٧٣,٦	مرتفع	٧
١٩.	أن يتم تقديم المساعدة عند وجود أي صعوبات في تنفيذ خطة العمل.	٣,٨٢	%٧٦,٤	مرتفع	٤
٢٠.	أن يتم مراقبة تنفيذ خطة العمل لمتابعة الأخطاء المرتكبة وتعديلها.	٣,٨٥	%٧٧	مرتفع	٣
	الدّرجة الكلية للمحور الثاني	٣,٦٣	% ٧٢,٦	مرتفع	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى المتطلبات الإدارية لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين (٣,٣٥ و٣,٩٠)، مما يدل على

وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (المتطلبات الإدارية) والتي جاءت في المرتبة (٥) وهذا يعكس الحاجة إلى المعارف والمهارات في تفويض السلطة،وأهمية إعطاء الصلاحيات الإدارية لأفراد العينة لاتخاذ القرارات الإدارية في ضوء الأهداف المطلوبة.

ويمكن تفسيرذلك إلى أن أفراد عينة البحث يؤكدون حاجتهم إلى المعرفة اللازمة فيما يتعلق بالعمليات اللازمة للإدارة وهي التخطيط والتنظيم وتفويض الصلاحيات والتنفيذ والتقويم في ضوء المشاركة لتحقيق الأهداف.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: البنود ذات الرقم (١١، ١٢، ٢٠، ١٩، ١٤): أن يتم تفويض السلطة للصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية في ضوء الأهداف المطلوبة، أن يتم وضع الخطط الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعة، أن يتم مراقبة تنفيذ خطة العمل لمتابعة الأخطاء المرتكبة وتعديلها، أن يتم تقديم المساعدة عند وجود أي صعوبات في تنفيذ خطة العمل، أن يتم تحديد المهام الإدارية اللازم أداءَها لتحقيق النتائج المتوقعة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية تفويض السلطة للعاملين على تصحيح أخطائهم التي يرتكبونها، من أجل تصحيح مسار عملهم والوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن الخطة المدرسية.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: البنود ذات الرقم (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٣): أن يتم الاجتماع بشكل يومي في المدرسة لمناقشة الأهداف المتفق عليها، أن يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كنمط يتسم بالديمقراطية والمشاركة، أن يتم ربط خطة العمل مع البرنامج التنفيذي المعد لها، أن يتم تقسيم الأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج العمل الى خطوات، أن يتم تنفيذ الأهداف في المواعيد المحددة لها.

ويُمكن تفسير مدى الحاجة إلى توفير المتطلبات الإدارية الهامة من أجل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي الذي يساهم في نشر مفهوم الديمقراطية، من أجل تخفيف المركزية الإدارية، ومن جهة أخرى أكدو أفراد عينة البحث أهمية وضع الخطط الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعة، ليتم مراقبة تنفيذ خطة العمل ومتابعة الأخطاء المرتكبة وتعديلها من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فقدرة المدير على صياغة الخطة السنوية للمدرسة، وتفريغها إلى خطط فصلية ثم شهرية وأسبوعية ويومية، وتتصف بالجودة، وتكون مراعية للإمكانات البشرية والمادية، بقدر ما تحقق النتائج المطلوبة، وبالتالي تتحقق الأهداف التي وضعها المدير لمدرسته.

. المحور الثالث: (متطلبات بشرية):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور متطلبات بشرية، والجدول رقم (١٤) يبين ذلك:

الجدول(١٤) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الثالث لاستبانة الإدارة بالأهداف

المحور الثالث: (متطلبات بشرية).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
.٢١	أن يتم ايجاد جو اجتماعي قائم على العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة.	٤,٤٥	%٨٩	مرتفع جداً	١
.٢٢	أن يتم العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة بشكل يساعد على بلوغ الأهداف المحددة.	٤,٢٤	%٨٤,٨	مرتفع جداً	٢
.٢٣	أن يتم العمل على تسوية الخلافات الشخصية بين العاملين ليتمكنوا من إنجاز العمل.	٤,١٢	%٨٢,٤	مرتفع	٣
.٢٤	أن يتم وضع نظام اتصال فعال لمتابعة التطورات الحاصلة في المدرسة.	٣,٩٧	%٧٩,٤	مرتفع	٥
.٢٥	أن يتم العمل على بناء الثقة في المدرسة بشكل يشعر بالراحة في العمل.	٤,٠٤	%٨٠,٨	مرتفع	٤
.٢٦	أن يتم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال تكليفهم بالمهام المناسبة لقدراتهم.	٣,٨٦	%٧٧,٢	مرتفع	٧
.٢٧	أن يتم إيجاد نوع من التنافس الإيجابي بين العاملين في المدرسة لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	٣,٩٥	%٧٩	مرتفع	٦
.٢٨	أن يتم العمل على استثمار جهود العاملين في المدرسة بشكل جيد.	٣,٨٣	%٧٦,٦	مرتفع	٩
.٢٩	أن يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المدرسية الصعبة.	٣,٧٨	%٧٥,٦	مرتفع	١٠
.٣٠	أن يتم إفساح المجال للنقاش والحوار في المدرسة فيما يتعلق بخطوات العمل الصعبة.	٣,٨٥	%٧٧	مرتفع جداً	٨
	الدّرجة الكلية للمحور الثالث	٤,٠١	% ٨٠,٢	مرتفع	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى المتطلبات البشرية لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين (٣,٧٨ و ٤,٤٥)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (المتطلبات البشرية) وجاءت في المرتبة(٢) ويعكس ذلك أهمية توفير العنصر البشري من خلال إعداده وتدريبه ومساهمته في تطبيق الإدارة بالأهداف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توفير المتطلبات البشرية من أجل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي لأنه عند توفير الكوادر البشرية المعدة إعداداً جيداً لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على أكمل وجه ومن جهة أخرى لمواكبة تطورات العصر من خلال الأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيق الأهداف المرجوة.

تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: البنود ذات الرقم (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٤): أن يتم إيجاد جو اجتماعي قائم على العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة، أن يتم العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة بشكل يساعد على بلوغ الأهداف المحددة، أن يتم العمل على تسوية الخلافات الشخصية بين العاملين ليتمكنوا من إنجاز العمل، أن يتم العمل على بناء الثقة في المدرسة بشكل يشعر بالراحة في العمل، أن يتم وضع نظام اتصال فعال لمتابعة التطورات الحاصلة في المدرسة.

و**يمكن تفسير ذلك إلى أهمية** خلق جو اجتماعي داخل المدرسة قائم على المحبة والاحترام والتعاون، يمكن أن يُساعد العاملين داخل المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة القريبة المدى والبعيدة المدى. فضلاً عن بناء جسور الثقة بين العاملين، وبالتالي شعور العاملين بالراحة داخل المدرسة في ضوء تفعيل مفهوم العمل الجماعي والمشاركة.

تمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: البنود ذات الرقم (٢٩، ٢٨، ٣٠، ٢٦، ٢٧): أن يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المدرسية الصعبة، أن يتم العمل على استثمار جهود العاملين في المدرسة بشكل جيد، أن يتم إفساح المجال للنقاش والحوار في المدرسة فيما يتعلق بخطوات العمل الصعبة، أن يتم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال تكليفهم بالمهام المناسبة لقدراتهم، أن يتم إيجاد نوع من التنافس الإيجابي بين العاملين في المدرسة لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.

وهذا يفُسربنقص في توفير العاملين ذوي الكفاءة القادرين على القيام بالمهام الصعبة وتنفيذ الخطط واستراتيجيات لاستثمار جهود العاملين في المدرسة بشكل منظم، فضلاً عن الحاجة لمراعاة الفروق الفردية

في القدرات والمهارات بين العاملين داخل المدرسة من أجل تكليف كل عامل بمهمة مناسبة لإمكانياته ومؤهلاته، وبالتالي تصبح الأمور أيسر بالنسبة للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

. المحور الرابع: (متطلبات مادية):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور المتطلبات المادية، والجدول رقم (١٥) يبين ذلك:

الجدول(١٥) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الرابعلاستبانه الإدارة بالأهداف

المحور الرابع: (متطلبات مادية).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
.٣١	أن يتم رصد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة في بداية العام الدراسي وخلاله.	٤,٣٦	%٨٧,٢	مرتفع	١
.٣٢	أن يتم مناقشة الصعوبات المادية المتمثلة بضعف الأموال المرصودة لسد احتياجات المدرسة.	٤,١١	%٨٢,٢	مرتفع	٥
.٣٣	أن يتم تخصيص القسم الأكبر من الميزانية المالية لتنفيذ الأهداف المهمة.	٣,٩٦	%٧٩,٢	مرتفع	١٠
.٣٤	أن يتم التواصل مع الجهات المسؤولة عن التمويل لتحديد الميزانية المطلوبة للمدرسة.	٤,١٧	%٨٣,٤	مرتفع	٤
.٣٥	أن يتم وضع الخطط المدرسية بشكل يتفق مع الإمكانيات المادية للمدرسة.	٤,٠٩	%٨١,٨	مرتفع	٧
.٣٦	أن يتم مراجعة الخطط المادية بشكل دوري تحسباً لأي شيء مفاجئ.	٤,٠٤	%٨٠,٨	مرتفع	٨
.٣٧	أن يتم إعداد ميزانية تقديرية عامة توضح أفق النمو أو التقلص المالي للمدرسة.	٤,٠٢	%٨٠,٤	مرتفع	٩
.٣٨	أن يتم توفير المرافق التربوية للمدرسة والعمل على صيانتها عند الحاجة لذلك.	٤,١٢	%٨٢,٤	مرتفع	٦
.٣٩	أن يتم توفير الأجهزة والمعدات والأدوات كافة كأساليب تثري العملية التعليمية.	٤,٢٨	%٨٥,٦	مرتفع جداً	٣
.٤٠	أن يتم تنظيم الأمور المالية وفق سجلات رسمية للرجوع إليها عند وجود أخطاء.	٤,٣٠	%٨٦	مرتفع جداً	٢
	الدّرجة الكلية للمحور الرابع	٤,٠٥	% ٨١	مرتفع	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى المتطلبات المادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين (٣,٩٦ و٤,٣٦)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (المتطلبات المادية) والتي جاءت في المرتبة الأولى ويمكن تفسير ذلك إلى الحاجة الملحة لتوفير التجهيزات والمستلزمات ورؤوس الأموال التي تساهم في تسهيل العملية التعليمية من جهة وتسهيل تطبيق الإدارة بالأهداف من جهة أخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية المتطلبات المادية والحاجة الضرورية لها كونها تعد من الاحتياجات الأولية اللازمة للمدرسة التي تساعد على تطبيق الإدارة بالأهداف والأخذ بها.

تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: البنود ذات الرقم (٣١، ٤٠، ٣٩، ٣٤، ٣٢): أن يتم رصد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة في بداية العام الدراسي وخلاله، أن يتم تنظيم الأمور المادية وفق سجلات رسمية للرجوع إليها عند وجود أخطاء، أن يتم توفير كافة الأجهزة والمعدات والأدوات كأساليب تثري العملية التعليمية، أن يتم التواصل مع الجهات المسؤولة عن التمويل لتحديد الميزانية المطلوبة للمدرسة، أن يتم مناقشة الصعوبات المادية المتمثلة بضعف الأموال المرصودة لسد احتياجات المدرسة.

ويمكن تفسير ذلك بأهمية تحديد المتطلبات المادية للمدرسة ورصدها في ضوء الواقع من جهة وتنويع مصادر التمويل من جهة أخرى تساهم في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تسعى في النهاية إلى تحقيق أهداف العملية التربوية.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: البنود ذات الرقم (٣٣، ٣٧، ٣٦، ٣٥، ٣٨): أن يتم تخصيص القسم الأكبر من الميزانية المادية لتنفيذ الأهداف المهمة، أن يتم إعداد ميزانية تقديرية عامة توضح أفق النمو أو التقلص المالي للمدرسة، أن يتم مراجعة الخطط المادية بشكل دوري تحسباً لأي شيء مفاجئ، أن يتم وضع الخطط المدرسية بشكل يتفق مع الإمكانيات المادية للمدرسة، أن يتم توفير المرافق التربوية للمدرسة والعمل على صيانتها عند الحاجة لذلك.

وهذا يعكس حاجة المؤسسات التعليمية لوضع خطط العمل لها وفق الإمكانيات المادية المتاحة،وذلك في ضوء تشخيص الواقع وما يتطلبه من مستلزمات مادية تساعد على تطبيق الإدارة بالأهداف وبالتالي نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.

. المحور الخامس: (متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ، والجدول رقم (١٦) يبين ذلك:

الجدول(١٦) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور الخامس لاستبانه الإدارة بالأهداف

المحور الخامس: (متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
.٤١	أن يتم تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ.	٤,٣٠	٨٦%	مرتفع	١
.٤٢	أن يتم تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ.	٣,٩٤	٧٨,٨%	مرتفع	٢
.٤٣	أن يتم تنفيذ خطوات برامج العمل بشكل يتفق مع الإمكانات المتاحة للمدرسة.	٣,٧٧	٧٥,٤%	مرتفع	٣
.٤٤	أن يتم العمل على توفير ظروف ملائمة لتنفيذ برنامج العمل.	٣,٦٤	٧٢,٨%	مرتفع	٧
.٤٥	أن يتم جمع المعلومات عن سير برنامج العمل لمعرفة الأهداف التي تم إنجازها.	٣,٦٤	٧٢,٨%	مرتفع	٧
.٤٦	أن يتم إعطاء الوقت الكافي لدراسة خطوات البرنامج للوصول إلى نتائج مضمونة في العمل.	٣,٦٧	٧٣,٤%	مرتفع	٦
.٤٧	أن يتم تقدير الوقت لإنجاز خطوات البرنامج.	٣,٦٤	٧٢,٨%	مرتفع	٧
.٤٨	أن يتم تحديد نقاط الضعف في برنامج العمل لتجاوزها في السنوات القادمة ونقاط القوة لتعزيزها.	٣,٧٦	٧٥,٢%	مرتفع	٤
.٤٩	أن يتم وضع نظام مستمر لمتابعة برنامج العمل خطوة بخطوة.	٣,٦٤	٧٢,٨%	مرتفع	٧
.٥٠	أن يتم تقييم الأداء من خلال النجاح في تنفيذ برنامج العمل بشكل جيد.	٣,٧٤	٧٤,٨%	مرتفع	٥
	الدّرجة الكلية للمحور الخامس	٣,٨٤	٧٦,٨ %	مرتفع	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين

(٣,٦٤و ٤,٣٠)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ) والتي جاءت في المرتبة (٣) وهذا يعكس أهمية توفير الخطوات الإجرائية لوضع برنامج العمل والقيام بتنفيذه لتحقيق الأهداف.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة بتأكيد أفراد عينة البحث على أهمية الحاجة لتوفير متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ من أجل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي **لأنها** تساعد في تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ، يمكن من خلاله تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً:البنود ذات الرقم (٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٨، ٥٠): أن يتم تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ، أن يتم تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ، أن يتم تنفيذ خطوات برامج العمل بشكل يتفق مع الإمكانات المتاحة للمدرسة، أن يتم تحديد نقاط الضعف في برنامج العمل لتجاوزها في السنوات القادمة ونقاط القوة لتعزيزها، أن يتم تقييم الأداء من خلال النجاح في تنفيذ برنامج العمل بشكل جيد.

وهذا يعكس أهمية تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات الخطة السنوية والفصلية للمدرسة، وخطوات العمل المتبعة من قبل إدارة المدرسة، من أجل تنفيذ خطوات العمل بشكل دقيق وناجح، وأن يتم تقييم أداء العاملين داخل المدرسة في ضوء نجاحهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً:البنود ذات الرقم (٤٤، ٤٥، ٤٩، ٤٧، ٤٦): أن يتم العمل على توفير ظروف ملائمة لتنفيذ برنامج العمل، أن يتم جمع المعلومات عن سير برنامج العمل لمعرفة الأهداف التي تم إنجازها، أن يتم وضع نظام مستمر لمتابعة برنامج العمل خطوة بخطوة، أن يتم تقدير الوقت لإنجاز خطوات البرنامج، أن يتم إعطاء الوقت الكافي لدراسة خطوات البرنامج للوصول إلى نتائج مضمونة في العمل.

ويمكن تفسيره ذلك في حاجة العاملين في المدرسة للتدريب على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ، ضمن تنفيذ خطوات برامج العمل بشكل يتفق مع الإمكانات المتاحة للمدرسة، فتفاعل المدير مع المدرسين عند تنفيذ البرامج والخطط التي وضعت من أجل تحقيق أهداف المدرسة يُساعد على تحقيق أهداف المدرسة بكفاية وفاعلية.

. المحور السادس: (تقييم أداء العاملين):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة البحث لكل بند من بنود محور تقييم أداء العاملين، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك:

الجدول(١٧) المتوسط الحسابي ومستويات البنود لاستجابة أفراد عينة البحث في المحور السادس لاستبانه الإدارة بالأهداف

المحور السادس: (تقييم أداء العاملين).					
م	البنود التّي تدل على وجود هذا المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	ترتيب البنود
.٥١	أن يتم استخدم معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في العمل.	٣,٨١	%٧٦,٢	مرتفع	١
.٥٢	أن يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب لتحديد نقاط الضعف فيه.	٣,٦٦	%٧٣,٢	مرتفع	٤
.٥٣	أن يتم استخدام أسلوب النقد والمحاسبة عند حدوث أي تراجع في الأداء المدرسي.	٣,٦٦	%٧٣,٢	مرتفع	٤
.٥٤	أن يتم وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء في المدرسة.	٣,٥٣	%٧٠,٦	مرتفع	٨
.٥٥	أن يتم وضع برنامج للتقييم بحيث يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة.	٣,٥٦	%٧١,٢	مرتفع	٧
.٥٦	أن يتم التركيز على النتائج التي تم تحقيقها بغض النظر عن الوسائل المتبعة في بلوغها.	٣,٥٣	%٧٠,٦	مرتفع	٨
.٥٧	أن يتم فسح المجال للتقييم الذاتي لمعرفة أخطاء العاملين وتصويبها.	٣,٦٣	%٧٢,٦	مرتفع	٥
.٥٨	أن يتم التركيز في عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات الشخصية للعاملين.	٣,٥٨	%٧١,٦	مرتفع	٦
.٥٩	أن يتم إعطاء تقرير شامل عن جوانب التقدم والقصور في نهاية عملية التقييم.	٣,٧٥	%٧٥	مرتفع	٢
.٦٠	أن يتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التقرير في السجلات المخصصة لذلك.	٣,٧٠	%٧٤	مرتفع	٣
	الدّرجة الكلية للمحور السادس	٣,٠٧	% ٦١,٤	متوسط	

من خلال قراءة الجدول السابق تبيّن أنَّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بمستوى تقييم أداء العاملين لدى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي؛ تراوحت في إجاباتهم بين (٣,٥٣ و٣,٨١)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لمستوى الإدارة بالأهداف لدى معظم أفراد العينة في محور (تقييم أداء العاملين) والتي جاءت في المرتبة السادسة ويمكن تفسير ذلك إلى مدى الحاجة إلى تقديم المعرفة والمهارة اللازمة لعملية التقييم ليتم القيام بها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تفسير ذلك بتأكيد أفراد عينة البحث إلى الحاجة الملحة إلى المعرفة لتقييم أداء العاملين من أجل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي **لأنها** تساهم في استخدام معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في العمل، كإعطاء تقرير شامل عن جوانب التقدم والقصور في نهاية عملية التقييم، وتعريف مدير المدرسة لمقدار تقدمه في الخطة التي وضعها للمؤسسة التربوية ومقدار الأهداف التي حققها، والأهداف التي لم يحققها، وتعرف الطرائق التي تُساعده على تلافي الضعف والقصور في جوانب الأهداف التي لم يحققها، أو عدم فاعليتها، لذلك فإنَّ امتلاك المدير لمهارة التقويم ستمكنه من اكتشاف الأخطاء الحاصلة في المجالات كافةً وتصحيحها مما يُعطي المدرسة فعالية، ويدفعها إلى التغيير الإيجابي والتطوير، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المدرسة ونجاحها.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً:البنود ذات الرقم (٥١، ٥٩، ٦٠، ٥٢، ٥٣): أن يتم استخدم معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في العمل، أن يتم إعطاء تقرير شامل عن جوانب التقدم والقصور في نهاية عملية التقييم، أن يتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التقرير في السجلات المخصصة لذلك، أن يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب لتحديد نقاط الضعف فيه، أن يتم استخدام أسلوب النقد والمحاسبة عند حدوث أي تراجع في الأداء المدرسي.

ويمكن تفسير ذلك إلى توفير المهارة العملية اللازمة لتقييم أداء العاملين في المدرسة من خلال وضع معايير واضحة وشفافة وموضوعية لتقييم أداء العاملين في المدرسة، وأن يكون التقييم عملياً لا نظرياً، وأن يتم في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة الموضوعة، من أجل الوصول في نهاية الخطة إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بفاعلية ونجاح.

كما تمثَّل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً:البنود ذات الرقم (٥٤، ٥٦، ٥٥، ٥٨، ٥٧): أن يتم وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء في المدرسة، أن يتم التركيز على النتائج التي تم تحقيقها بغض النظر عن الوسائل المتبعة في بلوغها، أن يتم وضع برنامج للتقييم بحيث يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة، أن يتم التركيز في عملية التقييم على

الإنجازات المحققة لا على السمات الشخصية للعاملين، أن يتم فسح المجال للتقييم الذاتي لمعرفة أخطاء العاملين وتصويبها.

وهذا يعكس أهمية الدورات التدريبية من أجل تحسين أدائهم نحو الأفضل، ومطالبتهم بأن يتم التركيز في تقييمهم على الأداء الفعلي من خلال التركيز على العاملين وتحقيق الإنجازات داخل المدرسة من جهة وتشخيص المشكلات من جهة أخرى.

. السؤال الثاني:ما الصعوبات التي تواجه توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

من خلال أداة البحث الثانية (المقابلة) التي هي عبارة عن سؤالين موجهين للإداريين والموجهين عن معوقات الإدارة بالأهداف واقتراحات الحل؛ فقد وزعت على خمسة عشر إدارياً وخمسة عشر موجهاً وكانت النتائج موزعة تنازلياً حسب كل جانب كما يلي:

الجدول(١٨)

ترتيب الصعوبات حسب آراء الموجهين والإداريين

	١ . الصعوبات	الترتيب	
		إداريين	**موجهين**
	. صعوبات بشرية:		
١.	ضعف إقامة دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بشكل يمكنهم من تطبيق الإدارة بالأهداف.	٥	٥
	. صعوبات مادية:		
٢.	ضعف توافر المستلزمات لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي.	٢	٢
	. صعوبات إدارية:		
٣.	ضعف توفر التخطيط المنظم واللازم لتطبيق هذا النوع من الإدارة.	٤	٤
٤.	ضعف وجود تعاون بين الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة.	٣	١
٥.	اللامركزية في اتخاذ القرارات وعدم القدرة على اتخاذها.	١	٣
	صعوبات تحديد الأهداف		
٦.	تحديد وقت معين لتنفيذ الأهداف المطلوبة	٦	٦

	صعوبات التنفيذ		
٧.	تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ	٧	٧
	صعوبات التقييم		
٨.	وضع برنامج للتقييم بحيث يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة	٨	٨
٩.	فسح المجال للتقييم الذاتي لمعرفة أخطاء العاملين وتصويبها	٩	٩

يُظهر الجدول السابق أنَّ اللامركزية في اتخاذ القرار احتلت المرتبة الأولى في الصعوبات بالنسبة للقائمين على إدارة التعليم الأساسي بينما احتلت المرتبة الثالثة في الجدول رقم (١٨) بالنسبة للموجهين والتربويين والذي يمثل الصعوبات الإدارية وهذا يعكس المركزية في الإدارة وضعف المرونة في تطبيق اللامركزية من خلال تفويض السلطة من قبل الجهات العليا إلى الدنيا الأمر الذي يعيق العملية التعليمية وتحقيق الأهداف أما ضعف وجود تعاون بين الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة فقد احتل المرتبة الأولى بين الصعوبات بالنسبة للموجهين، بينما احتل المرتبة الثالثة بالنسبة للإداريين والتي تمثل الصعوبات البشرية وهذا يعكس مدى حاجة الموجهين إلى تفعيل المشاركة والتواصل داخل المدرسة وخارجها.

وقد اتفقت آراء الموجهين والإداريين التربويين في ترتيب الصعوبات التالية:

البند رقم (٢): (ضعف توافر المستلزمات لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي في المرتبة الثانية).**وهذا يُفسر** اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي بضعف توفير المستلزمات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي ومدى حاجتهم الملحة للمستلزمات والتجهيزات المادية لتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة التعليمية.

البند رقم (٣): (ضعف توفر التخطيط المنظم واللازم لتطبيق هذا النوع من الإدارة في المرتبة الرابعة).

وهذا يُفسر اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على أهمية وضرورة توفير المعرفة اللازمة لعملية التخطيط المنظم واللازم لتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة التعليمية.

البند رقم (١)جاء في المرتبة الخامسة: (ضعف إقامة دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بشكل يمكنهم من تطبيق الإدارة بالأهداف.

وهذا يُفسر اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على ضرورة توفير وتأمين الدورات التدريبية المناسبة من أجل تطوير أداء العاملين في المدرسة، وبالتالي القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لأن العنصر البشري وإعداده وتدريبه من الأولويات الملحة لتطبيق الإدارة بالأهداف وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

يليه في المرتبة السادسة البند رقم (٢):(تحديد وقت معين لتنفيذ الأهداف المطلوبة).

وهذا يُفسر اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على أهمية تحديد الوقت الزمني المناسب من أجل تنفيذ كل خطوة من خطوات العمل في ضوء الخطة الموضوعة للمؤسسة التعليمية.

وجاء في المرتبة السابعة البند رقم (٧):(تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ).

وهذا يؤكد اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على أهمية وضرورة تدريب العاملين داخل المدرسة على محتويات الخطة السنوية والفصلية الموضوعة للمدرسة بشكل يُساعد العاملين على تنفيذ خطوات العمل بدقة وفاعلية، وضمن برنامج عمل محدد وبالتالي تحقيق الأهداف التي تساعد في نجاح المؤسسة التعليمية.

يتبعها في المرتبتين الثامنة والتاسعة البندين رقم (٨، ٩):(صعوبة وضع برنامج للتقييم بحيث يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة، صعوبة فسح المجال للتقييم الذاتي لمعرفة أخطاء العاملين وتصويبها).

وهذا يؤكد اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على أهمية وضرورة الحاجة إلى المعرفة الكافية لعملية التقييم ليتم توفير تقييم مرحلي لكل خطوة من خطوات العمل للبرنامج الموضوع لتحقيق أهداف المدرسة، وتصحيح أخطاء العاملين في كل مرحلة من مراحل العمل.

. السؤال الثالث: ما الحلول التي تساعد على توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟

من خلال أداة البحث الثانية (المقابلة) التي هي عبارة عن سؤالين موجهين للإداريين والموجهين عن معوقات الإدارة بالأهداف واقتراحات الحل؛ فقد وزعت على خمسة عشر إدارياً وخمسة عشر موجهاً وكانت النتائج موزعة تنازلياً حسب كل جانب كما يلي:

الجدول(١٩)

ترتيب الحلول حسب آراء الموجهين والإداريين

	٢ . الحلول	الترتيب	
		إداريين	موجهين
	. الحلول البشرية:		
١.	إقامة دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بشكل يمكنهم من تطبيق الإدارة بالأهداف.	١	٢
	. الحلول المادية:		
٢.	توافر المستلزمات لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي.	٣	١
	. الحلول الإدارية:		
٣.	توفير التخطيط المنظم واللازم لتطبيق هذا النوع من الإدارة.	٢	٣
٤.	وجود تعاون بين الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة.	٥	٥
٥.	اللامركزية في اتخاذ القرارات.	٤	٤
	تحديد الأهداف		
٦.	تحديد أهداف واقعية قابلة للتحقيق وفق المخطط الزمني لها.	٦	٨
	. حلول التقييم:		
٧.	وضع برنامج للتقييم بصفة دورية ومستمرة	٧	٦
٨.	إتاحة الفرصة للعاملين من إصدار الحكم الذاتي	٨	٧
	. حلول التنفيذ:		
٩.	إقامة دورات تدريبية للعاملين داخل المدرسة ضمن أوقات الدوام الرسمي.	٩	٩

يُظهر الجدول السابق أنَّ اقتراح المديرين إقامة دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بشكل يمكنهم من تطبيق الإدارة بالأهداف احتلت المرتبة الأولى في الحلول بالنسبة للإداريين بينما احتلت المرتبة الثانية بالنسبة للموجهين، أما توافر المستلزمات لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي فقد احتل المرتبة الأولى بين الحلول بالنسبة للموجهين، بينما احتل المرتبة الثالثة بالنسبة للإداريين وهذا يعكس واقع

مدارس التعليم الأساسي وما تعانيه من ضعف في تطوير العنصر البشري والحاجة إلى تفعيل الدورات من جهة وضرورة مواكبة تطورات العصر كما احتل توفير التخطيط المنظم واللازم لتطبيق هذا النوع من الإدارة المرتبة الثانية بين الحلول بالنسبة للإداريين، بينما احتل المرتبة الثالثة بالنسبة للموجهين وهذا يعكس أهمية توفير برامج تدريبية تساعد العاملين على الإلمام الكافي من الناحية النظرية والتطبيقية لتفعيل عملية التخطيط.

وقد اتفقت آراء الموجهين والإداريين التربويين في ترتيب الحلول التالية:

البند رقم (٥): اللامركزية في اتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة.

وهذا يُفسر اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على وجود صعوبات في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بسبب المركزية الشديدة في العمل الإداري داخل المدرسة ومن جهة أخرى لابد من مواكبة التطورات والاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تنادي بالأخذ باللامركزية لتطوير الإدارة.

البند رقم (٩): وجود تعاون بين الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة في المرتبة الخامسة.

وهذا يُفسر اتفاق الموجهين التربويين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي على وجود ضعف في التعاون بين الكادر الإداري والكادر التدريسي في المدرسة، وضعف التنسيق بين الطرفين ينعكس سلباً على العملية التعليمية في المدرسة، وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها الأمر الذي يتطلب توافر نظام اتصال فعال لمتابعة التطورات الحاصلة في المدرسة.

ثانياً . نتائج فرضيات البحث:

١ . الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مدير، معلم)، وذلك باستخدام اختبارت ستودينت(t-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول(٢٠)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الإدارة بالأهداف	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الأهداف	مدير	١٢٧	٣٧,٨٨	٦,٤٥	٥٢١	٣,١٦٨	٠,٠٠٢	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٣٥,٦٩	٧,٨٦				
متطلبات إدارية	مدير	١٢٧	٣٨,٤	٦,٤٢	٥٢١	٤,٤٥٢	٠,٠٠٠	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٣٦,٥٤	٧,٨٤				
متطلبات بشرية	مدير	١٢٧	٤٢,٥	٥,٢٠	٥٢١	٥,٤٥٣	٠,٠٠٠	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٣٩,١٩	٧,٨٣				
متطلبات مادية	مدير	١٢٧	٤١,٣	٦,٥٦	٥٢١	٠,١٩٢	٠,٨٤٨	غير دال
	معلم	٣٩٦	٤١,١٧	٧,٣٩				
متطلبات التنفيذ	مدير	١٢٧	٤٠,٢١	٦,٤٥	٥٢١	٤,٤٦٥	٠,٠٠٠	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٣٦,٠٣	٨,٩٥				
تقييم أداء العاملين	مدير	١٢٧	٣٩,١١	٨,٠٨	٥٢١	٥,٤٦	٠,٠٠٠	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٣٥,٢	٨,١٤				
الدرجة الكلية	مدير	١٢٧	٤٧٦,٦٧	٤٣,٦٣	٥٢١	٣,٠١١	٠,٠٠٣	دال عند (٠,٠٥)
	معلم	٣٩٦	٤٤٧,٨٦	٥٤,٠٧				

يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) للدرجة الكلية بلغت (٣,٠١١)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بشكل جزئي والتي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتدرجاتالمديرين والمعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد تحديد الأهداف بلغت (٣,١٦٨)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٢) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطاتدرجاتالمديرين والمعلمين في بُعد تحديد الأهداف وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات الإدارية بلغت (٤,٤٥٢)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد المتطلبات الإدارية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات البشرية بلغت (٥,٤٥٣)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد المتطلبات البشرية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات المادية بلغت (٠,١٩٢)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٨٤٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائيا ًيعود ذلك لقلة الأموال المرصودة للمدرسة، وتقبل الفرضية الصفرية بشكل جزئي، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد المتطلبات المادية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد متطلبات التنفيذ بلغت (٤,٤٦٥)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين في بُعد متطلبات التنفيذ وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

كما أنه يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد تقييم أداء العاملين بلغت (٥,٤٦)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق دال إحصائياً، ونرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

درجات المديرين والمعلمين في بُعد تقييم أداء العاملين وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يُلاحظ من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية**عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)**بين متوسطات درجات المديرين والمعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف والأبعاد جميعها عدا بُعد المتطلبات المادية، وذلك لصالح المديرين ويُفسر ذلك إلى الحاجة إلى توفير هذه المتطلبات لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. فضلاً عن وجود مساحة من الحرية للمدير في أثناء ممارسته العمل الإداري وتطبيقه لقوانين وأنظمة المؤسسة التربوية.

كما أنَّ الدورات والبرامج التدريبية التي خضع لها مديري المدارس تزودهم بالأسس النظرية والخبرات العلمية، والمهارات الإدارية الميدانية، وتطلعهم دائماً على كل ما هو حديث في مجال الإدارة المدرسية، وتدعمهم بالكفايات اللازمة للممارسات الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف.

وفيما يتعلق بالمتطلبات البشرية هناك حاجة إلى الكوادر البشرية وإعدادها وتدريبها بشكل يساعد على تحقيق أسلوب الإدارة بالأهداف **كما تُفسر الباحثة** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير إجابات أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين على محور المتطلبات المادية، بتأكيد كلا الطرفين على الحاجة الملحة للمتطلبات المادية التي تلبي احتياجات المدرسة من أموال وتجهيزات بشكل يسد حاجة المدرسة الكبيرة لهذه المتطلبات.

وتتفق نتيجة الفرضية الحالية مع نتيجة دراسة **الرشودي(٢٠٠٥)**والتي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف لصالح المديرين.

٢ . الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف، تعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار ت ستودينت(t-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول(٢١)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

الإدارة بالأهداف	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تحديد الأهداف	ذكور	١٨٩	٣٧,٠٤	٦,٨٣	٥٢١	١,٩١٢	٠,٠٥٦	غير دال
	إناث	٣٣٤	٣٥,٧٧	٧,١٧				
متطلبات إدارية	ذكور	١٨٩	٣٦,٩	٧,٠٠	٥٢١	٠,٢١٨	٠,٨٢٨	غير دال
	إناث	٣٣٤	٣٧,٠٥	٧,٨٧				
متطلبات بشرية	ذكور	١٨٩	٤٠,٥٤	٦,٢١	٥٢١	١,٣٤٧	٠,١٧٩	غير دال
	إناث	٣٣٤	٣٩,٦٩	٨,٠٢				
متطلبات مادية	ذكور	١٨٩	٤٠,٧٢	٦,٨٣	٥٢١	١,١٥١	٠,٢٥	غير دال
	إناث	٣٣٤	٤١,٤٨	٧,٣٩				
متطلبات التنفيذ	ذكور	١٨٩	٣٧,٧١	٨,٠٦	٥٢١	١,٣٢٣	٠,١٨٦	غير دال
	إناث	٣٣٤	٣٦,٦٧	٨,٨٨				
تقييم أداء العاملين	ذكور	١٨٩	٣٧,١	٨,٣١	٥٢١	١,٨٧٤	٠,٠٦٢	غير دال
	إناث	٣٣٤	٣٥,٦١	٨,٩٣				
الدرجة الكلية	ذكور	١٨٩	٤٥٩,٧٨	٤٧,٣٩	٥٢١	١,٦٧	٠,٠٩٦	غير دال
	إناث	٣٣٤	٤٥٢,٠٧	٥٦,٠٢				

يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢١) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) للدرجة الكلية بلغت (١,٦٧)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٩٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث على الدرجة الكلية لاستبانه الإدارة بالأهداف وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢١) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد تحديد الأهداف بلغت (١,٩١٢)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٥٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد تحديد الأهداف وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات الإدارية بلغت (٠,٢١٨)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٨٢٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد المتطلبات الإدارية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات البشرية بلغت (١,٣٤٧)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,١٧٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد المتطلبات البشرية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد المتطلبات المادية بلغت (١,١٥١)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٢٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد المتطلبات المادية وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد متطلبات التنفيذ بلغت (١,٣٢٣)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,١٨٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد متطلبات التنفيذ وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

كما أنه يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٠) بأنَّ قيمة ت ستودينت (T) لبُعد تقييم أداء العاملين بلغت (١,٨٧٤)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (٠,٠٦٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ومن ثمَّ الفرق غير دال إحصائياً، وتقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في بُعد تقييم أداء العاملين وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يُلاحظ من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وأبعادها جميعها.**ويُمكن تفسير ذلك** إلى الحاجة الملحة لهذه المتطلبات من كلا الجنسين لتطبيق الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة وذلك لتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية المتوفرة، ويمنح في الوقت نفسه توجيهاً مشتركاً لجهود العاملين الذكور والإناث نحو رؤية المدرسة، و خلق

روح الفريق ووضع برنامج للعمل يتم فيه تعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقييم أداء المعلمين والمديرين من كلا الجنسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المؤسسة التربوية من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة ولتحسين مخرجاتها، وخاصةً في ظل ما تواجهه المدارس من ظروف وتحديات مختلفة في ظل العولمة ومتطلبات التكنولوجيا الجديدة، وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية الأمر الذي يفرض التغيير والتطوير ويتطلب تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف.

وتتفق نتيجة الفرضية الحالية مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠٠٣) التي أكَّدت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين فيما يتعلق بالنمط الإداري المتبع لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير الجنس.

٣ . الفرضية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.

قامت الباحثة للتحقق من صحة هذه الفرضية بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي: (ثانوية، معهد متوسط، إجازة جامعية)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova)، يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (٢٢):

الجدول(٢٢)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير مستوى المؤهل العلمي

أبعاد استبانة الإدارة بالأهداف	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الأول: (تحديد الأهداف)	ثانوية	٥٦	٣٦,٨٣	٨,٤٤٩
	معهد متوسط	١٧٨	٣٥,٣٩	٧,٧٨١
	إجازة جامعية	٢٨٠	٣٦,٦١	٧,٢٤٩
	المجموع	٥٢٣	٣٦,٢٢	٧,٥٩٨
البعد الثاني: (متطلبات إدارية)	ثانوية	٥٦	٣٨,٣٥	٨,٢١٨
	معهد متوسط	١٧٨	٣٦,٢٤	٧,٦٦٩
	إجازة جامعية	٢٨٠	٣٧,١٥	٧,٣٠٧
	المجموع	٥٢٣	٣٦,٩٩	٧,٥٦٣
البعد الثالث: (متطلبات بشرية)	ثانوية	٥٦	٣٩,٦١	٨,١٠٢
	معهد متوسط	١٧٨	٣٩,٣١	٨,١٤٠

	إجازة جامعية	٢٨٠	٤٠,٥٢	٦,٧٣٠
	المجموع	٥٢٣	٣٩,٩٩	٧,٤٢٠
البعد الرابع: (متطلبات مادية)	ثانوية	٥٦	٤٢,٤١	٧,٧١٥
	معهد متوسط	١٧٨	٤١,١٠	٦,٩٨٣
	إجازة جامعية	٢٨٠	٤٠,٩٩	٧,٢٠٧
	المجموع	٥٢٣	٤١,٢٠	٧,١٩٨
البعد الخامس: (متطلبات التنفيذ)	ثانوية	٥٦	٣٨,٢٦	٨,٣٢٧
	معهد متوسط	١٧٨	٣٥,٩٥	٨,٦٧١
	إجازة جامعية	٢٨٠	٣٧,٤٦	٨,٥٧٥
	المجموع	٥٢٣	٣٧,٠٤	٨,٦٠١
البعد السادس: (تقييم أداء العاملين)	ثانوية	٥٦	٣٦,٠٩	٩,٣٩٧
	معهد متوسط	١٧٨	٣٥,١٥	٨,٥٦٣
	إجازة جامعية	٢٨٠	٣٦,٨٠	٨,٦٦١
	المجموع	٥٢٣	٣٦,١٥	٨,٧٣٨
الدرجة الكلية للاستبانة	ثانوية	٥٦	٤٥٥,٦٠	٥٩,٠٩٥
	معهد متوسط	١٧٨	٤٤٧,٧٣	٥٢,٢١١
	إجازة جامعية	٢٨٠	٤٥٩,٢١٠	٥١,٩٩٠
	المجموع	٥٢٣	٤٥٤,٨٥	٥٣,١٤٨

الجدول(٢٣)نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
تحديد الأهداف	**بين المجموعات**	188.538	٢	94.269	١,٦٣٧	٠,١٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	29949.929	٥٢٠	57.596			
	المجموع	30138.467	٥٢٢				
متطلبات إدارية	**بين المجموعات**	228.099	٢	114.050	٢,٠٠١	٠,١٣٦	غير دالة
	داخل المجموعات	29633.870	٥٢٠	56.988			
	المجموع	29861.969	٥٢٢				
متطلبات	**بين المجموعات**	169.360	٢	84.680	١,٥٤١	٠,٢١٥	غير دالة

بشرية	**داخل المجموعات**	28571.638	٥٢٠	54.945			
	المجموع	28740.998	٥٢٢				
متطلبات مادية	**بين المجموعات**	109.748	٢	54.874	١,٠٥٩	٠,٣٤٧	غير دالة
	داخل المجموعات	26935.950	٥٢٠	51.800			
	المجموع	27045.698	٥٢٢				
متطلبات التنفيذ	**بين المجموعات**	356.043	٢	178.021	٢,٤١٩	٠,٠٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	38263.762	٥٢٠	73.584			
	المجموع	38619.805	٥٢٢				
تقييم الأداء	**بين المجموعات**	295.916	٢	147.958	١,٩٤٥	٠,١٤٤	غير دالة
	داخل المجموعات	39565.151	٥٢٠	76.087			
	المجموع	39861.067	٥٢٢				
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	14369.487	٢	7184.743	٢,٥٥٩	٠,٠٧٨	غير دالة
	داخل المجموعات	1460156.758	٥٢٠	2807.994			
	المجموع	1474526.245	٥٢٢				

يظهر من خلال قراءة الجدول السابق رقم (٢٣)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في إجابات أفراد العينة على استبانة الإدارة بالأهداف. **مما يدل على رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية لأنه لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.وهذا يعني أنَّ متغير المؤهل العلمي غير دال في دراسة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث.

وبذلك تقبل الفرضية التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يُلاحظ من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**وقد يُعزى ذلك** إلى أنَّ أفراد عينة البحث على اختلاف مؤهلاتهم العلمية هم بحاجة

إلى توفير هذه المتطلبات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لأنها تحقق لهم المشاركة في تحديد الأهداف المطلوبة وصولاً إلى تحقيقها، مروراً بمرحلة اختيار الأهداف المناسبة والواضحة، وتحديد متطلبات تنفيذ الأهداف وذلك بتحفيز العاملين وتقييم أدائهم، فالإدارة بالأهداف أسلوب يتميز بالمراجعة الدورية للإنجازات من أجل معرفة درجة قرب الأفراد من تحقيق أهدافهم، وإعطاء المكافآت للأفراد على أساس درجة قربهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التربوية في ضوء تحديات العصر وتطوراته.

أوقد يعود سبب ذلك إلى أنَّ الإعداد الأكاديمي لمديري ومعلمي المدارس في سورية، هو إعداد موحّد، وكذلك طبيعة العمليات الإدارية موحدة لمديري مدارس التعليم الأساسي في سورية تحدّدها وزارة التربية، ويعملون على رفع مستوى الأداء المهني لهم.

وتتفق نتيجة الفرضية الحالية مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠٠٣) التي أكَّدت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين فيما يتعلق بالنمط الإداري المتبع لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتتفق أيضاً مع دراسة الرحيلي (٢٠٠٩) التي بيَّنت عدم وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٤ . الفرضية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل التربوي.

قامت الباحثة للتحقق من صحة هذه الفرضية بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير سنوات الخبرة: (لا يوجد، إجازة تربية، دبلوم تأهيل، ماجستير تربية)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova)، يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (٢٤):

الجدول(٢٤)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير مستوى المؤهل التربوي

أبعاد استبانة الإدارة بالأهداف	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الأول: (تحديد الأهداف)	لا يوجد	350	35.7800	7.82547
	إجازة تربية	77	37.4286	7.11823
	دبلوم تأهيل	94	36.7234	6.95516
	ماجستير تربية	2	45.5000	6.36396
	المجموع	٥٢٣	36.2294	7.59846

البعد الثاني: (متطلبات إدارية)	لا يوجد	350	36.5486	7.69041
	إجازة تربية	77	38.4675	6.79896
	دبلوم تأهيل	94	37.3617	7.62685
	ماجستير تربية	2	40.5000	4.94975
	المجموع	٥٢٣	36.9924	7.56352
البعد الثالث: (متطلبات بشرية)	لا يوجد	350	39.3857	7.82343
	إجازة تربية	77	41.2078	6.25834
	دبلوم تأهيل	94	41.1809	6.54014
	ماجستير تربية	2	45.0000	.00000
	المجموع	٥٢٣	39.9981	7.42020
البعد الرابع: (متطلبات مادية)	لا يوجد	350	41.2143	7.33577
	إجازة تربية	77	42.1948	5.92506
	دبلوم تأهيل	94	40.3617	7.65499
	ماجستير تربية	2	41.5000	2.12132
	المجموع	٥٢٣	41.2065	7.19803
البعد الخامس: (متطلبات التنفيذ)	لا يوجد	350	36.4371	8.86772
	إجازة تربية	77	37.8571	7.74718
	دبلوم تأهيل	94	38.4468	8.06108
	ماجستير تربية	2	47.0000	2.82843
	المجموع	٥٢٣	37.0478	8.60141
البعد السادس: (تقييم أداء العاملين)	لا يوجد	350	35.3686	8.79917
	إجازة تربية	77	38.2078	7.94610
	دبلوم تأهيل	94	37.1915	8.82357
	ماجستير تربية	2	45.0000	1.41421
	المجموع	٥٢٣	36.1511	8.73855
الدرجة الكلية للاستبانة	لا يوجد	350	450.0429	53.81632
	إجازة تربية	77	469.4935	51.24133
	دبلوم تأهيل	94	459.3298	49.47105
	ماجستير تربية	2	523.5000	26.16295
	المجموع	٥٢٣	454.8566	53.14850

الجدول(٢٥)نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل التربوي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
تحديد الأهداف	**بين المجموعات**	376.241	٣	125.414	٢,١٨٧	٠,٠٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	29762.226	٥١٩	57.345			
	المجموع	30138.467	٥٢٢				
متطلبات إدارية	**بين المجموعات**	273.924	٣	91.308	١,٦٠٢	٠,١٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	29588.045	٥١٩	57.010			
	المجموع	29861.969	٥٢٢				
متطلبات بشرية	**بين المجموعات**	425.469	٣	141.823	٢,٥٩٩	٠,٠٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	28315.529	٥١٩	54.558			
	المجموع	28740.998	٥٢٢				
متطلبات مادية	**بين المجموعات**	142.489	٣	47.496	٠,٩١٦	٠,٤٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	26903.209	٥١٩	51.837			
	المجموع	27045.698	٥٢٢				
متطلبات التنفيذ	**بين المجموعات**	563.025	٣	187.675	٢,٥٥٩	٠,٠٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	38056.780	٥١٩	73.327			
	المجموع	38619.805	٥٢٢				
تقييم الأداء	**بين المجموعات**	798.384	٣	266.128	٣,٥٣٦	٠,٠١٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	39062.683	٥١٩	75.265			
	المجموع	39861.067	٥٢٢				
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	35911.364	٣	11970.455	٤,٣١٩	٠,٠٠٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	1438614.880	٥١٩	2771.898			
	المجموع	1474526.245	٥٢٢				

يلاحظ من خلال قراءة الجدول السابق رقم (٢٥)، وبعد اختبار تحليل التباين (ANOVA)، أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند مستوى (٠,٠٥) في إجابات أفراد العينة على استبانة الإدارة بالأهداف بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة، وبالنسبة لمحور تقييم أداء العاملين. **مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، وقبول**

الفرضية البديلة.وكما تبين باختبار بونفورنيه(Bonferroni) لأصغر فرق دال، نجد أن الاستجابات كلها كانت لصالح الأفراد الحاصلين على إجازة في التربية.

الجدول(٢٦)اختبار بونفورنيه لأصغر فرق دال بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل التربوي

محاور الاستبانة	Bonferroni		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال	فاصل الثقة ٩٥%	
	المجموعة أ	المجموعة ب			أدنى قيمة	أعلى قيمة
تقييم الأداء	لا يوجد	إجازة تربية	-1.82292-*	.014	-4.4921-	.8463
		دبلوم تأهيل	-9.63143-	.708	-25.9246-	6.6617
		ماجستير تربية	2.83922	.058	-.0529-	5.7313
	إجازة تربية	دبلوم تأهيل	1.01630	1.000	-2.5153-	4.5479
		ماجستير تربية	-6.79221-	1.000	-23.2486-	9.6642
	دبلوم تأهيل	ماجستير تربية	-7.80851-	1.000	-24.2272-	8.6102
الدرجة الكلية	لا يوجد	إجازة تربية	19.45065-*	.021	-37.0019-	-1.8994-
		دبلوم تأهيل	-9.28693-	.777	-25.4852-	6.9113
		ماجستير تربية	73.45714-	.298	172.3343-	25.4201
	إجازة تربية	دبلوم تأهيل	10.16372	1.000	-11.2683-	31.5957
		ماجستير تربية	-54.00649-	.916	153.8746-	45.8617
	دبلوم تأهيل	ماجستير تربية	-64.17021	٠,٥٣٢	163.8095-	35.4691

*متوسط الفروق دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين الأفراد الذين لا يحملون دبلوم تأهيل تربوي وبين حملة الإجازة في التربية والبالغ (١,٨٢-) في بُعد تقييم أداء العاملين، وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح أفراد عينة البحث من حملة الإجازة في التربية.

كما أنه يُلاحظمن خلال الجدول رقم (٢٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين الأفراد الذين لا يحملون مؤهلاً تربوياً وبين حملة الإجازة في التربية والبالغ (١٩,٤٥-) في الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وذلك لصالح المديرين.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يُلاحظ من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وفي درجة بُعد تقييم أداء العاملين

وذلك لصالح أفراد عينة البحث من حملة الإجازة في التربية، وغير دالة بالنسبة للمحاور الأخرى.**وقد يُعزى ذلك** إلى أن رغبة أفراد عينة البحث الحاصلين على الإجازة في التربية وبتطبيق حاجتهم إلى توفير هذه المتطلبات لتساعدهم على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، في مدارس التعليم الأساسي من أجل تطوير واقع تلك المدارس وتحسين العملية الإدارية فيها، ويأتي ذلك من منطلق اطلاعهم على هذه الأساليب الإدارية الحديثة ضمن مقرراتهم الدراسية في أثناء فترة الدراسة الجامعية في كلية التربية، وحرصهم على تفعيل دورهم وتوظيف ما تعلموه نظرياً في كلية التربية من خلال تطبيق عملياً في مدارس التعليم الأساسي. ورغبتهم في التغلب على المشكلات التي يواجهونها في ميدان العمل التربوي، أوقد يعود ذلك إلى الوعي لدى أفراد عينة البحث من مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلمين لتطوير واقعها الإداري والتعليمي من خلال تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة كأسلوب الإدارة بالأهداف، فيما يتعلق بالمعارف والمهارات الخاصة بتحديد الأهداف، وتشخيص الواقع وما يتطلبه من موارد بشرية ومادية ووضع برنامج زمني لتنفيذ ذلك، لتحقيق الأهداف بشكل خاص، وأهداف العملية التربوية بشكل عام.

وبالنسبة لمحور تقييم أداء العاملين يمكن تفسير ذلك إلى أنَّ أفراد العينة من حملة الإجازة في التربية هم بحاجة أكثر من غيرهم إلى عملية تقييم لأدائهم لتحسين كفاءاتهم من جهة، وتحسين أداء المؤسسة التربوية في تحقيق الأهداف من جهة أخرى، لأنها تركز على النتائج المتحققة في ضوء الرقابة الذاتية والرقابة الخارجية.

وتتفق نتيجة الفرضية الحالية مع **نتيجة دراسة الرحيلي (٢٠٠٩)** التي أكَّدت وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

٥ . الفرضية الخامسة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلبات من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير سنوات الخبرة.

قامت الباحثة للتحقق من صحة هذه الفرضية بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير سنوات الخبرة: (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova)، يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (٢٧):

الجدول(٢٧)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد استبانة الإدارة بالأهداف	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعد الأول: (تحديد الأهداف)	أقل من ١٠ سنوات	200	35.9200	7.84995
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	36.3524	7.34901
	٢٠ سنة فأكثر	96	36.5833	7.70190
	المجموع	523	36.2294	7.59846
البعد الثاني: (متطلبات إدارية)	أقل من ١٠ سنوات	200	36.8350	8.06368
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	37.2423	7.03143
	٢٠ سنة فأكثر	96	36.7292	7.76155
	المجموع	523	36.9924	7.56352
البعد الثالث: (متطلبات بشرية)	أقل من ١٠ سنوات	200	39.5750	7.80828
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	40.6960	6.99052
	٢٠ سنة فأكثر	96	39.2292	7.51207
	المجموع	523	39.9981	7.42020
البعد الرابع: (متطلبات مالية)	أقل من ١٠ سنوات	200	41.0450	7.98573
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	41.1233	6.83126
	٢٠ سنة فأكثر	96	41.7396	6.30329
	المجموع	523	41.2065	7.19803
البعد الخامس: (متطلبات التنفيذ)	أقل من ١٠ سنوات	200	36.6400	9.73314
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	36.8855	7.80714
	٢٠ سنة فأكثر	96	38.2813	7.81861
	المجموع	523	37.0478	8.60141
البعد السادس: (تقييم أداء العاملين)	أقل من ١٠ سنوات	200	35.8550	9.56984
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	35.9824	8.01987
	٢٠ سنة فأكثر	96	37.1667	8.57004
	المجموع	523	36.1511	8.73855
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من ١٠ سنوات	200	451.6450	56.11724
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	227	457.8767	50.98536
	٢٠ سنة فأكثر	96	454.4063	51.93165
	المجموع	523	454.8566	53.14850

الجدول(٢٨)نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا Anova) للفروق بين إجابات عينة البحث عن استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
تحديد الأهداف	**بين المجموعات**	34.607	٢	17.304	٠,٢٩٩	٠,٧٤٢	غير دالة
	داخل المجموعات	30103.860	٥٢٠	57.892			
	المجموع	30138.467	٥٢٢				
متطلبات إدارية	**بين المجموعات**	25.782	٢	12.891	٠,٢٢٥	٠,٧٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	29836.187	٥٢٠	57.377			
	المجموع	29861.969	٥٢٢				
متطلبات بشرية	**بين المجموعات**	203.138	٢	101.569	١,٨٥١	٠,١٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	28537.860	٥٢٠	54.880			
	المجموع	28740.998	٥٢٢				
متطلبات مادية	**بين المجموعات**	34.067	٢	17.034	٠,٣٢٨	٠,٧٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	27011.631	٥٢٠	51.945			
	المجموع	27045.698	٥٢٢				
متطلبات التنفيذ	**بين المجموعات**	185.297	٢	92.648	١,٢٥٣	٠,٢٨٦	غير دالة
	داخل المجموعات	38434.508	٥٢٠	73.913			
	المجموع	38619.805	٥٢٢				
تقييم الأداء	**بين المجموعات**	123.009	٢	61.505	٠,٨٠٥	٠,٤٤٨	غير دالة
	داخل المجموعات	39738.058	٥٢٠	76.419			
	المجموع	39861.067	٥٢٢				
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	4152.747	٢	2076.374	٠,٧٣٤	٠,٤٨٠	غير دالة
	داخل المجموعات	1470373.498	٥٢٠	2827.641			
	المجموع	1474526.245	٥٢٢				

مناقشة الفرضية: يظهر من خلال الجدول السابق رقم (٢٨)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في إجابات أفراد العينة

على استبانة الإدارة بالأهداف. **وبالتالي ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية**.وهذا يعني أنَّ متغير سنوات الخبرة غير دال في دراسة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث.

النتيجة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

يُلاحظ من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**وقد يُعزى ذلك إلى** أنَّ أفراد عينة البحث من مديرين ومعلمين يؤكدون على أهمية هذه المتطلبات ومدى حاجتهم للقيام بأعمالهم الإدارية والتعليمية بكفاءة وفعالية بغض النظر عن اختلاف سنوات الخبرة لديهم، وهم بحاجة إلى أسلوب الإدارة بالأهداف، لتحسين أداء العاملين من جهة وأداء المؤسسة التربوية من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى لأنه يزيد في معارف أفراد العينة ومهاراتهم فيما يخص تحديد الأهداف وزيادة الدافعية في العمل، وتنشيط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة، ويزيد الرضا الوظيفي، ويُساهم في إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات للآخرين، كما أنه يزوّد إدارة المدرسة بأسلوب جيد لتقييم أداء العاملين في المدرسة، الأمر الذي يحقق نجاح الأهداف من جهة، ونجاح المؤسسة التربوية من جهة أخرى.

وتتفق نتيجة الفرضية الحالية مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠٠٣) التي أكَّدت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين فيما يتعلق بالنمط الإداري المتبع لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل. وتتفق أيضاً مع دراسة الرحيلي (٢٠٠٩) التي بيَّنت عدم وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً . مقترحات البحث: خلصت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء النتائج ومحاور الدراسة (المتطلبات) إلى المقترحات الآتية:

أ- فيما يتعلق بالمتطلبات تحديد الأهداف:

- أن يتم وضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة، وقابلة للقياس.

- أن يتم ترتيب الأهداف الموضوعة إذ تُعطى الأولوية للأهداف المهمة ضمن الخطة السنوية الموضوعة للمدرسة، وأن يتم إشراك العاملين جميعهم في وضع الأهداف العامة للخطة السنوية للمدرسة.
- أن يتم عقد اجتماعات دورية في المدرسة لشرح الأهداف الصعبة وتقديم الاقتراحات المناسبة، ومعرفة مقدار تحقيق الأهداف الموضوعة.

ب-فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية:

- إيجاد قاعدة معلومات دقيقة ومحدثة عن مديري المدارس والبرامج التدريبية التي سبق لهم المشاركة فيها ومعلومات عن المعلمين المتميزين والمؤهلين ليكونوا مديري مدارس في المستقبل.
- إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات كإشراكه في إعداد المناهج وتقويمها بالإضافة إلى إشراكه في تقويم المعلم والتلميذ.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الصلاحيات والمزايا لتفريق بين المدارس الصغيرة والمدارس الكبيرة.

ت-فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية:

- الاهتمام بإكساب المعلم كفايات العمل داخل حجرة الدراسة،ومن ثم التركيز على اكتساب المهارات اللازمة لذلك من خلال الأساليب الحديثة مثل التعليم المصغر والتحليل اللفظي للأداء وغيرها.
- إعطاء مدير المدرسة دوراً في اختيار المعلمين الجدد في مدرسته عن طريق المشاركة في لجان المقابلات التي تجرى عند بداية التوظيف ،مع دراسة إمكانية إعطاء كل مدير مدرسة صلاحيات المشاركة في اختيار معلمي المدرسة الجدد المنقولين لمدرسته.
- إعطاء مدير المدرسة صلاحية تقييم المعلمين الكاملة مع الاستعانة بالتقارير الفنية التي يضعها المشرفون.
- إعطاء المدير صلاحية اختيار المعلمين المتميزين ليكونوا معلمين أوائل عند تطبيق هذه الفكرة، وذلك بالمشاركة مع الأشخاص المختصين في الإشراف.

ث-فيما يتعلق بالمتطلبات المادية:

- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للمدير والمعلم حتى يؤدي عمله بنجاح ويتفرغ له.

- العمل على تأمين كافة المستلزمات المادية والتقنية التي تُساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة للمدرسة.
- زيادة الصلاحيات المادية لمدير المدرسة وتحديدها كتابة.
- صرف حوافز مادية للمدير والعمل على رفع مستواه المادي للظهور بالمظهر المشرف مع رفع التقدير المادي والمعنوي للمدير لأن ذلك يؤثر بشكل كبير على عمله في المدرسة.
- تشجيع المديرين المتميزين وإعطاؤهم الأولوية في المشاركة عن طريق بعض الحوافز مثل: المشاركة في الزيارات الدولية، المشاركة في المؤتمرات والندوات، وإكمال الدراسة العليا.

ج- فيما يتعلق بمتطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ:

- أن يتم تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ، وأن يتم ذلك بمشاركة العاملين جميعهم في المدرسة، والمستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها.
- أن يتم تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ، وأن يتم تنفيذ خطوات برامج العمل بشكل يتفق مع الإمكانات المتاحة للمدرسة.
- أن يتم تحديد نقاط الضعف والصعوبات في برنامج العمل لتجاوزها في السنوات القادمة ونقاط القوة لتعزيزها.
- أن يتم تقييم الأداء من خلال تعرّف درجة تنفيذ برنامج العمل بشكل جيد في ضوء الأهداف الموضوعة له.

ح- فيما يتعلق بمتطلبات تقييم أداء العاملين:

- أن يكون التقويم للمدير من قبل المعلم ومن قبل المشرف ومن قبل زميله المدير من خارج المدرسة.
- أن يتم الأخذ بالتقويم البديل أو التقويم التوثيقي الشامل أو التقويم الواقعي للمدير والمعلم وهذا النوع من التقويم يهدف إلى قياس إمكانات عقلية عليا ويركز على عمليات تعلم مهمة يمكن تنميتها في إطار العمل المدرسي وخارجه ومتابعة تطورها، ويعتمد في ذلك على صحيفة وثائقية تتعلق بالمدير والمعلم.وهذه الصحيفة الوثائقية تشتمل على الأنشطة جميعها أو الأعمال المدرسية للمدير والمعلم طوال العام الدراسي، إضافة إلى سجل الملاحظات الصفية من قبل الزملاء أو الإدارة المدرسية، وسجل الزيارات الصفية من قبل المشرف التربوي،ووثائق حول الدورات التدريبية في أثناء العام الدراسي وغيرها من أعمال تطويرية لمهنته. كذلك يمكن أن تشتمل هذه الصحيفة على مجموعة

منتقاة من الأعمال لغرض معين، مثل عينة من أنشطة الطلاب وواجباتهم، أو مجموعة من أفضل أعمال المعلم لعرضها على زملائه وعلى الزوار من المشرفين التربويين. وبهذا يمكن للقائم بعملية التقويم أن يطلع على مستوى تقدم المعلم من خلال هذه الصحيفة.

- إجراء تقويم دوري للإدارات المدرسية ولأداء مديري المدارس.
- تطوير نموذج جديد مخصص لتقويم أداء مدير المدرسة.
- وضع معالم للخطة المدرسية بحيث يطلب من مدير المدرسة (بعد تدريبه) أن يضع خطة سنوية لمدرسته يحدد فيها أهداف المدرسة (التربوية والتشغيلية) وأدوات تحقيق هذه الأهداف، ثم يتم تقويمه وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف.
- تشجيع وسائل غير تقليدية في التقويم يتم الاستئناس بها (دون الاعتماد عليها) مثل وضع نموذج لتقويم التلاميذ للمدرسة، ووضع كذلك نموذج لتقييم الأهالي للمدرسة.
- إيجاد آليات محددة للمتابعة المبتدئة بالتقويم والمنتهية بتدريب محدد المحتوى هادف إلى تغييرات معينة بحسب احتياجات المديرين أنفسهم؛ لأن التقويم بدون متابعة لا قيمة له،بل تشير دراسات كثيرة إلى أن المتابعة المحتوية على أدوات محددة (مكافآت وعقوبات)وعلى تدريب يستجيب لحاجات الأشخاص الذين يتم تقويمهم هو أنجح أدوات الإصلاح الإداري.

. خلاصة الفصل:

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض نتائج تطبيق أداتي الاستبانة وبطاقة المقابلة على أفراد عينة البحث، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ومناقشة فرضياتها، وربط النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، ومن ثم قدمت الباحثة بعض المقترحات التي تساعد على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي.

★★★★★★★★★★★★★★

ملخص البحث

باللغة العربية

ملخص البحث باللغة العربية

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ادلب

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١- تعرف الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة بالأهداف على وجه الخصوص من حيث (المفهوم والمبادئ والخصائص والمتطلبات) "الإطار المعياري".

٢- تعرف واقع الإدارة بالأهداف في التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

٣- تعرف المتطلبات (المادية، البشرية، الإدارية) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ادلب من وجهة نظر عينة البحث.

٤- تعرفالفروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالمتطلبات (المادية، البشرية، الإدارية) اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب تبعاُ لمتغير (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة).

٥- تعرف الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الادارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب.

وتكون المجتمع الأصلي من جميع المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، حيث يبلغ العدد الكلي للمديرين والمعلمين بحسب إحصائيات وزارة التّربية للعام الدراسي /٢٠١٢ – ٢٠١٣/ (٨٥٢٥) مدير ومعلم في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب، موزعة وفق الآتي: إذ بلغ عدد المديرين (٢٩٧٤) مدير ومديرة في محافظة إدلب. و(٥٥٥١) معلم ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة إدلب.

٦-تعرف الحلول التي تساعد على توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ادلب.

اعتمدت الباحثة العينة العشوائية وذلك بسحب عينة من (٥٢٣) معلماً ومديراً بنسبة (٦,١٣%) من المجتمع الأصلي، وسحبت عينة مكونة من (٧,١٣%) معلم ومعلمة، وسحبت عينة مكونة من (١٢٧) مديراً ومديرة بنسبة (٤,٢٧%).

ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الأدوات التالية:

١) **الاستبانة:** بهدف تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب وتضم أربعة محاور موزعة على (٦٠) بنداً.

٢) **المقابلة:** تم استخدام المقابلة بهدف تعرف آراء الموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي في مديرية التربية بإدلب حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الأساسي.

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

١. إنَّ مستويات جميع محاور استبانة الإدارة بالأهداف كانت ضمن المستوى المرتفع حسب إجابات أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين (٣,٨١)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٢%) وهو مستوى مرتفع لمتطلبات الإدارة بالأهداف. وكان أعلى المتطلبات أهميةً وحاجةً وفق رأي أفراد عينة البحث هو المتطلبات المالية الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط وقدره (٤,٠٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨١%)، وجاء في المرتبة الثانية المتطلبات البشرية بمتوسط بلغ (٤,٠١) وبنسبة مئوية بلغت (٨٠,٢%)، يليه في المرتبة الثالثة متطلبات التنفيذ بمتوسط بلغ (٣,٨٤) وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٨%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة محور تحديد الأهداف بمتوسط بلغ (٣,٦٩) وبنسبة مئوية بلغت (٧٣,٨%)، يليه في المرتبة الخامسة المتطلبات الإدارية بمتوسط بلغ (٣,٦٣) وبنسبة مئوية بلغت (٧٢,٦%)، وأخيراً جاء في المرتبة السادسة محور متطلبات آراء العاملين بمتوسط بلغ (٣,٠٧) وبنسبة مئوية بلغت (٦١,٤%).
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتدرجاتالمديرين والمعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف لصالح المديرين.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتدرجاتالذكور والإناث على الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة بالأهداف.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلباتمن وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلباتمن وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير المؤهل التربويلصالح الأفراد الحاصلين على إجازة في التربية.
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد المتطلباتمن وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق متغير سنوات الخبرة.

وفي النهاية خلصت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء النتائج ومحاور الدراسة (المتطلبات) إلى المقترحات الآتية:

أ- فيما يتعلق بالمتطلبات تحديد الأهداف:

- أن يتم وضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة، وقابلة للقياس.

ب- فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية:

- إيجاد قاعدة معلومات دقيقة ومحدثة عن مديري المدارس والبرامج التدريبية التي سبق لهم المشاركة فيها ومعلومات عن المعلمين المتميزين والمؤهلين ليكونوا مديري مدارس في المستقبل.

ت – فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية:

- الاهتمام بإكساب المعلم كفايات العمل داخل حجرة الدراسة، ومن ثم التركيز على اكتساب المهارات اللازمة لذلك من خلال الأساليب الحديثة مثل التعليم المصغر والتحليل اللفظي للأداء وغيرها.

ث – فيما يتعلق بالمتطلبات المادية:

- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للمدير والمعلم حتى يؤدي عمله بنجاح ويتفرغ له.

ج – فيما يتعلق بمتطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ:

- أن يتم تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ، وأن يتم ذلك بمشاركة العاملين جميعهم في المدرسة، والمستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها.

ح – فيما يتعلق بمتطلبات تقييم أداء العاملين:

- أن يكون التقويم للمدير من قبل المعلم ومن قبل المشرف ومن قبل زميله المدير من خارج المدرسة.

قائمة مراجع البحث

أ ــ مراجع البحث باللغة العربية.

ب ــ مراجع البحث باللغة الأجنبية.

قائمة مراجع البحث

أ . مراجع البحث باللغة العربية:

١. إبراهيم، محمد صالح (٢٠١٠). **المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس منطقة إربد**، مجلة كلية التربية، العدد ٢٦، المجلد ١، جامعة أسيوط، مصر.

٢. أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٨). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٣. أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٩). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٤. أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٥. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠). **نحو تطوير للإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)**، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر.

٦. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية. مصر.

٧. الأزرق، عبد الرحمن صالح (٢٠٠٠). **علم النفس التربوي للمعلمين (مفاهيم نظرية- دراسات ميدانية- أدوات مبتكرة للقياس)**، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

٨. أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

٩. الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط٢، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

١٠. آل ناجي, محمد بن عبد الله (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية والتعليمية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، مصر.

١١. الأنصاري، بدر محمد (٢٠١٠). **قياس الشخصية**، دار الكتب الحديث،الكويت.

١٢. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**،دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن.

١٣. البراك، علي محمد (٢٠٠٥). **القيادة التربوية**، الدورة التأهيلية والتدريبية للترقي لوظيفة مدير مدرسة، الجهراء، الكويت.

١٤. برزة، كمال (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي لتعليم أفضل**، مكتبة مجدلاوي للنشر، عمان, الأردن.

١٥. بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (١٩٩٣). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار القلم، ط٣, كلية التربية, الكويت.

١٦. بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٣). **تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

١٧. البليهشي، محمد صالح (٢٠١٢). **الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق**، دار البلاد، جدة، السعودية.

١٨. بوز، كهيلا (٢٠٠٣). **الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.

١٩. بوز، كهيلا. (٢٠٠٢). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. كلية التربية، دمشق: منشورات جامعة دمشق.

٢٠. البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠٠). **الإدارة التعليمية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط٢، القاهرة.

٢١. الحايك، ليلى (٢٠٠٦). **أنماط الإدارة المدرسية الحديثة والصفات المثلى للمدير**، مجلة المعلم العربي، السنة التاسعة والخمسون، العدد (٣ و ٤)، مطابع نقابة المعلمين، دمشق، سورية.

٢٢. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠١). **إدارة بيئة التعليم والتعلم**، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة، مصر.

٢٣. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة، مصر.

٢٤. الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل- مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٢٥. الحسنية، سليم.، وبرهان، أحمد. (٢٠١٣). الإستراتيجية الوطنية لإدخال المعلوماتية في التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية، وزارة التربية، دمشق.

٢٦. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر، عمان، الأردن.

٢٧. الحقيل، سليمان عبد الرحمن (١٩٩٤). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، ط٦، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.

٢٨. الحقيل، سليمان عبد الرحمن (١٩٩٦)، **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، ط٧، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.

٢٩. حمدان، محمد زياد (٢٠٠٧). **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

٣٠. خالد، نزيه (٢٠٠٦). **الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.

٣١. خزعل، حسام (٢٠٠١). **التنشئة الاجتماعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

٣٢. الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. إربد: عالم الكتب الحديث.

٣٣. الخطيب، رداح (٢٠٠٠). **الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)**، ط ٣، دار الأمل، القاهرة، مصر.

٣٤. الخطيب، رداح أحمد (٢٠٠١). **الإدارة والإشراف التربوي**، دار الأمل للنشر والثقافة والعلوم، ط٣،إربد،الأردن.

٣٥. الخليلي، أمل (٢٠٠٥). **إدارة الصف المدرسي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٦. الخواجا، عبد الفتاح (٢٠٠٤). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٧. دمعة، مجيد إبراهيم وآخرون. (١٩٨٥). دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر. مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، قطر.

٣٨. الدويك، تيسير والبهادلة، محمد والرواس، سالم (١٩٩٨). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٩. دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

٤٠. ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

٤١. ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨). **تطوير الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

٤٢. رحمة، أنطون (٢٠٠٧): **التخطيط التربوي**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، سورية.

٤٣. رحمة، أنطون حبيب. (١٩٩٢). تجارب *عربية في التعليم الأساسي ودليل تخطيطه*. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، تونس.

٤٤. الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩). **الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

٤٥. رشاد، محمد (٢٠٠٣). **فاعلية توظيف الإدارة بالأهداف في المدارس الابتدائية في محافظةالقاهرة**، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.

٤٦. الرشودي، بدرية بنت سليمان بن إبراهيم (٢٠٠٥). **معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف منوجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٤٧. زاهر، ضياء الدين (١٩٩٥). **الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي**، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٦، المجد ١٢، القاهرة، مصر.

٤٨. زاهر، ضياء الدين (١٩٩٦). **تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي**، المركز القومي بالامتحانات والتقويم التربوي،القاهرة، مصر.

٤٩. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨). **الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة**، دار الفكر العربي،القاهرة، مصر.

٥٠. السعدية، هاجر بنت طالب (٢٠٠٣). **نمط الإدارة وعلاقته بتطبيق الإدارة بالأهداف فيالمرحلة الابتدائية في محافظة مسقط**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

٥١. سعود، ريما محمود. (١٩٩٢). الإدارة المدرسية وتطورها. دمشق: دار المدى.

٥٢. سلامة، خالد ياسر (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها (المدير الفعال واختراع الإدارة)**، دار عالم الثقافة، الأردن.

٥٣. سلامة، ياسر خالد (٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية الحديثة (مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واختراع القيادة)**، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.

٥٤. السلطان،جاسم. (٢٠٠٧). أخطر عشر آفات أمام التفكير الاستراتيجي، الموقع على الإنترنت: (www.4nahda.com).

٥٥. سلطان، خالد بن محمد (٢٠١٠). **الإدارة بالأهداف نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

٥٦. السلمي، علي (١٩٨٥). **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر، ط٣،القاهرة، مصر.

٥٧. السلمي، علي(١٩٩٩). **الإدارة بالأهداف**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٥٨. سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥). **استراتيجية الإدارة في التعليم**، ط٢، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

٥٩. سليمان، عرفات عبد العزيز (٢٠٠١). **استراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

٦٠. سليمان، عرفات وضحاوي، بيومي (١٩٩٨). **الإدارة التربوية الحديثة**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

٦١. السويد، فائز بن عبد الله (١٩٩٥). **خبرتي في الإدارة المدرسية**، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

٦٢. الشحي، آدم (٢٠٠٩). **إمكانية تطوير إدارة المدارس المتوسطة في محافظة مسقط في ضوءمبادئ مدخل الإدارة بالأهداف**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

٦٣. شريف، حسين سيد (٢٠٠٩). **دورالإدارةبالأهدافيتطويرالكفايةالإدارية والمهنيةلمديرالمدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

٦٤. شماس، عيسى (٢٠٠٧). **التعليم الأساسي الضرورات والأهداف**، مجلة المعلم العربي، السنة الستون (١)، مطابع نقابة المعلمين، دمشق، سورية.

٦٥. الشماس، عيسى. (٢٠٠٧). التعليم الأساسي، الضرورات والأهداف.مجلة المعلم العربي، العددالأول، السنة الستون، دمشق، سورية.

٦٦. صادق، عبد القادر محمود (٢٠٠٨). **مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكةالعربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٦٧. الصريصري، دخيل الله حمد وعارف،يوسف (٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية أطروحات وخبرات**، دار بن حزم،مكة، السعودية.

٦٨. الضامن، ريم وأبو عابد، مصطي (٢٠٠٢). **مهارات القائد التربوي في إدارة الفريق**، (ب.د)، عمان، الأردن.

٦٩. طافش، محمود (٢٠٠٤). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان، الأردن.

٧٠. الطبيب، أحمد محمد (٢٠١١). **الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها المعاصرة)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

٧١. طه، عبد القادر فرج (١٩٩٧). **علم النفس الصناعي**، ط٨، العين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة.

٧٢. الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٨). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٧٣. عابدين, محمد عبد القادر (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**, دار الشروق للنشر، القاهرة, مصر.

٧٤. عاقلة، ليلى. (٢٠٠١). الصعوبات التي تواجه إدخال المعلوماتية إلى التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

٧٥. عبوي، زيد منير (٢٠٠٧). **الإدارة بالأهداف**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

٧٦. عبوي، زيد منير (٢٠١٠). **المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق)**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

٧٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٧٨. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

٧٩. العجيلي, عيسى (١٩٩٢). **مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية**, المنشاة العامة للنشر والتوزيع والإعلان, طرابلس, ليبيا.

٨٠. عدس، محمد عبد الرحيم (١٩٩٦). **المعلم الفاعل والتدريس الفعال**، دار الفكر، عمان، الأردن.

٨١. عطيوي، جودت عزت (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

٨٢. عفيفي، محمد عبد الهادي (٢٠٠١)، **أصول الإدارة بين النظري والتطبيق**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

٨٣. علام، رجاء محمود (٢٠٠٤). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

٨٤. العلان، سوسن عدنان (٢٠٠٧).**المشكلات التربوية للتلاميذ في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة دمشق**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

٨٥. علي، عيسى (٢٠٠١). **الإدارة التربوية**، كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، ط٢، دمشق، سورية.

٨٦. علي، عيسى (٢٠٠٨). **إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسية**، كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.

٨٧. علي، كريم (٢٠٠٦). **الإدارة والإشراف التربوي**، دار الشروق، عمان، الأردن.

٨٨. العمايرة، محمد حسن (١٩٩٩). **مبادئ الإدارة المدرسية**، دار المسيرة، عمان الأردن.

٨٩. العمايرة، محمد حسن (٢٠٠٢). **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط٣، دار المسيرة، عمان الأردن.

٩٠. عيد، يوسف سيد (١٩٩٣). **فعالية قنوات التواصل بين المدرسة الابتدائية ومجتمعها المحلي**، مجلة التربية والتنمية، السنة ٢، العدد ٤، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة، مصر.

٩١. العيسى، خالد سالم (٢٠٠٨). **العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدارس الرياض ومستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات منهن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٩٢. الغفير، فتون (٢٠١١). **التحديات التي تواجه السياسة التربوية للتعليم الأساسي في سورية في ظل ظاهرة العولمة "دراسة ميدانية على الإدارة التربوية العليا والمتوسطة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

٩٣. الغملاسي، محمد بن خلفان. (٢٠٠٨). **التخطيط الإستراتيجي المدرسي**. المركز الإستراتيجي للتنمية البشرية والتدريب، الموقع على الإنترنت: (www.strategic.net).

٩٤. الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن (١٩٩٣). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، ط٢، دار مسعود للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

٩٥. فروة، إبراهيم محمد (٢٠٠٩). **الإدارة المدرسية**، ط ٢، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.

٩٦. فريق العمل الوطني. (٢٠٠٦). **مدخل إلى المعايير الوطنية لمناهج التعليم ما قبل الجامعي**، مجلة المعلم العربي، العددان الأول والثاني، مطابع نقابة المعلمين، سورية.

٩٧. الفقي، عبد المؤمن فرج (٢٠٠٧). **الإدارة المدرسية**، مكتبة قار يونس،بنغازي، ليبيا.

٩٨. فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٩٩. القاسم، بديع محمود وآخرون. (١٩٧٥). **برنامج مقترح لتدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق**. بغداد، العراق.

١٠٠. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والفردي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق،عمان.

١٠١. كحيل، أمل (٢٠٠٧). **إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، مصر.

١٠٢. كلاوي، عبد الغني محمد. (٢٠١٣). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية في مدينة دمشق". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

١٠٣. المبارك، معصومة صالح (٢٠٠٦). **ورقة القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق إلى المستقبل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع**، الجمعية السعودية للإدارة المنعقد خلال الفترة ما بين (٢٠-٢١) أذار ٢٠٠٦ الخبر، السعودية. الموقع على الإنترنت: (www.ksa,edu.sa).

١٠٤. محمد، ربيع وعامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨). **الديموقراطية المدرسية**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

١٠٥. محمد، محمد جاسم (٢٠٠٨). **سيكولوجيا الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام**، دار الثقافة، عمان، الأردن.

١٠٦. محمود، نورا حسن. (٢٠١١). تطوير التخطيط التربوي للتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

١٠٧. مخائيل، امطانيوس (٢٠٠٦). **القياس والتقويم في التربية الحديثة**، منشورات جامعة دمشق،دمشق، سورية.

١٠٨. المخلافي، محمد سرحان ومحسن، محمد (٢٠٠٥). **أسس الإدارة التعليمية**، كلية التربية،صنعاء، اليمن.

١٠٩. مرسي، محمد منير (١٩٧٩). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، ط٢، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

١١٠. مرسي، محمد منير (١٩٩٨). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب،القاهرة، مصر.

١١١. مرسي، محمد منير (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

١١٢. مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية**، دار صفاء، عمان، الأردن.

١١٣. مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

١١٤. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢). **الإدارة التربوية في ضوء الفكر التربوي المعاصر**، دار المريخ، الرياض، السعودية.

١١٥. مصطفى، محمد محمود (١٩٩٩). **فاعلية استخدام برنامج حاسوبي في تدريس الجغرافية الطبيعية في الصف الأول الثانوي في القطر العربي السوري**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

١١٦. مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٢). **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، مصر.

١١٧. المعايطة، عبد العزيز (٢٠٠٧). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر**، دار الحامد، عمان، الأردن.

١١٨. المعمري، سيف بن سعيد (٢٠١٢). **المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

١١٩. مليباري، سالم بن محمد (٢٠١٣). **اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فعالية العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعةالملك عبد العزيز، السعودية.

١٢٠. منصور، خليل (٢٠٠٠). **واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية ودورها في تحقيق الأهدافالمرجوة على مستوى مدارس التعليم العام بمحافظة دمنهور**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، دمنهور، مصر.

١٢١. المنيف، محمد صالح عبدالله (١٩٩٢). **الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية**، دار العلم للنشر، الرياض، السعودية.

١٢٢. الناصر، مجدي (٢٠٠٨). **التخطيط الإستراتيجي**، الموقع على الإنترنت: (www.ta9weer.com).

١٢٣. الناصيف، لميه زكريا. (٢٠١٣). واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

١٢٤. نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٨). **الإدارة الصفية والاختبارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

١٢٥. نشوان، يعقوب حسين (٢٠٠٨). **الإدارة والإشراف التربوي**، ط٣، دار الفرقان، عمان، الأردن.

١٢٦. الهادي، محمد محمد (٢٠٠٥). التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

١٢٧. الوز، هزوان (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**، مجلة بناة الأجيال. العدد (٥٥)، دمشق.

١٢٨. وزارة التربية (٢٠١٤). **النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٢٩. وزارة التربية (١٩٨٧). **المؤتمر التربوي الأول لتطوير التعليم**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣٠. وزارة التربية (١٩٨٧). **النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣١. وزارة التربية (٢٠٠١). **النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣٢. وزارة التربية (٢٠٠٢). **النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣٣. وزارة التربية (٢٠٠٤). **النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي**، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣٤. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية(٢٠٠٢).**النظام الداخلي لمرحلة التعليمالأساسي**، القانون رقم (٣٢) الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/٤/٧، وزارة التربية، دمشق، سورية.

١٣٥. الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة (٢٠٠٠). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، شركة جلال للطباعة، القاهرة، مصر.

ب . مراجع البحث باللغة الأجنبية

136. Anastasi, A., Urbina, S. (1997). **Psychological Testing.** Prentice –Hall, Inc., New Jersey, U. S. A.
137. Ardichvili, Alexander. K, Uchinke, Peter (2002): **"Leadership Styles and Cultural Relies among Managers and Subordinates, Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet union Germany And The Us"** hardy Journal. vol. (5) Nol.U. S. A.
138. CooperMan,D (2000): **School communityMembers perception**s **of school management by objective**, Research in Education journal,Number7,P. P: 62-63,Calorena**.** U. S. A.
139. Gunter, Helen,n (2001): L**eaders and Leadership in Education**. Paul chapman publishing. London, England.
140. Hopkins, Margaret. M.(2005): **"The Impact of Gender Emotional In Negligence Competencies and Styles on Leadership Success University**. Journal of Education, Vol(2), No(6).U. S. A.
141. Kevin, A. Galbraith(2005): **family leadership styles and family wellbeing"** family and consumer, sciences research journal, Vol (33), No (39).U. S. A.
142. Lambert, Linda(1998): B**uilding Leadership Capacity in School Association for Supervision and Curriculum Development**. Alexandria Virginia, U.S.A.
143. Masthebula, M, R (2004): **Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources**, management .Pretoria, jan.Vol (13).
144. Mayo, M.(1998): **shard and unshared beliefs of school leadership team members and how those beliefs affect the development of the culture of the team**, Journal of Education Vol.(58), No(8),U. S. A.
145. Newman, M. Simmons .w.(2000): L**eaderships for Student Learning"** phi delta keppan.13 September.U. S. A.
146. Remondini, J, (2001): L**eadership Style and School Climate, Companies between Hispanic and non-Hispanic women principals in southern New Mexico**. Dissertation abstract international, A 62/03,p.869.U. S. A.
147. Robert, L. E. (1968). **Achievement Sting in the International Encyclopedia of the Social**, Vol(1). (U.S.A the Macmillan Co and the Free Prass).
148. Ron, Clotter**. (1972). Management Development for the Educational Profession,** University of London Institute of Education – Red Wood Press Wiltshire, England.

149. Snowden, Petra. A. Gorton, Richard (1998): **School Leadership and Administration NC grow hill companies**. New York.U. S. A.
150. Stephen, P. Robbins. (2003): **Organizational Behavior Lot Edition**. Prentice hall, New Jersey, U. S. A.
151. Teska, J(2003): **The Superintendence Effective Leadership through Communication Dissertation abstracts international**. Sciences research journal, Vol (42), No(11).U. S. A.
152. Villarreal, A (2001): **Challenges and Strategies For principles of low per forming schools**, A42/02,p.744.U. S. A.
153. West, A.; & Varlamm, A. (1991). **Choice of High School: Pupils Perceptions**. Educational Researchjournal, Vol (21), No(5), U. S. A.
154. Laurence P. Elwood & Vincent, M leyden. (2000). strategic planning and cultural considerations case Scandinavian. **Journal of Educational Research**, vol 44, No (3).
155. Rosche, Whiteman. (2003). Personality Correlates Of Strategic Thinking In An Organizational Context. **Ph.D. Dissertation**. Alliant, San Francisco. Publica on Number: AAT3088944.

قائمة الملاحق

أولاً- قائمة بأسماء السادة المحكمين.

ثانياً- بطاقة المقابلة.

ثالثاً- استبانة البحث.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	اسم الدكتور المحكم	صفته العلمية
1.	عيسى علي	الأستاذ في قسم التربية المقارنة
2.	فاضل حنا	الأستاذ في قسم التربية المقارنة
3.	رمضان درويش	الأستاذ في قسم التقويم والقياس
4.	محمد حلاق	الأستاذ المساعد في قسم التربية المقارنة
5.	باسمة حلاوة	الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة
6.	سمية منصور	الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة
7.	أمل كحيل	الأستاذة المساعدة في قسم المناهج وطرائق التدريس
8.	لينا شالاتي	المدرسة في قسم التربية المقارنة

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الإدارة بالأهداف تعني نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، إنها العملية التي يتكامل فيها العاملين داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المدرسة وأغراضها.

أسئلة المقابلة:

وهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى عدد من الموجهين والقائمين على إدارة التعليم الأساسي في مديرية التربية في محافظة ادلب وهي كالآتي:

1. ما الصعوبات التي تواجه واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب؟
2. ما الحلول الواجب إتباعها لمواجهة تلك الصعوبات في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ادلب؟

الملحق رقم (3)

استبانة البحث

الملحق رقم (1)

استبانة الإدارة بالأهداف

تسلسل	العبارة	درجة المقياس				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	غير ضروري
المحور الأول :متطلبات تحديد الأهداف						
1	أن يتم وضع أهداف واضحة وممكنة التحقيق في المدرسة.					
2	أن يتم ترتيب الأهداف الموضوعة بحيث تُعطى الأولوية للأهداف المهمة.					
3	أن يتم وضع أهداف تولد شعور بالمسؤولية لدى العاملين في المدرسة تجاه تحقيقها.					
4	أن يتم القيام باجتماع مبدئي في المدرسة لشرح الأهداف الصعبة وتقديم الاقتراحات المناسبة.					
5	أن يتم وضع أهداف بديلة تستخدم عند تغير الموقف التربوي لأي طارئ ما.					
6	أن يتم وضع أهداف للتنمية الذاتية تمكن من التقدم المهني في المدرسة.					
7	أن يتم استخدم أهداف تتماشى مع أهداف المجتمع المحلي ومبادئه.					
8	أن يتم مناقشة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف.					

9	أن يتم تحديد وقت معين لتنفيذ الأهداف المطلوبة.					
10	أن يتم وضع أ هداف ابتكاريه بجانب الأهداف الروتينية.					
	هل هناك متطلبات أخرى يمكن اقتراحها فيما يتعلق بهذا المحور؟					
المحور الثاني:متطلبات توفير الإمكانات(الإدارية والبشرية والمادية)						
أولاً:متطلبات إدارية						
11	أن يتم تفويض السلطة للصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية في ضوء الأهداف المطلوبة.					
12	أن يتم وضع الخطط الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعة.					
13	أن يتم تنفيذ الأهداف في المواعيد المحددة لها.					
14	أن يتم تحديد المهام الإدارية اللازم أداؤها لتحقيق النتائج المتوقعة.					
15	أن يتم الاجتماع بشكل يومي في المدرسة لمناقشة الأهداف المتفق عليها.					
16	أن يتم استخدام أسلوب الادارة بالأهداف كنمط يتسم بالديمقراطية والمشاركة.					
17	أن يتم ربط خطة العمل مع البرنامج التنفيذي المعد لها.					
18	أن يتم تقسيم الأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج العمل الى خطوات.					
19	أن يتم تقديم المساعدة عند وجود أي صعوبات في تنفيذ خطة العمل.					
20	أن يتم مراقبة تنفيذ خطة العمل لمتابعة الأخطاء المرتكبة وتعديلها.					
	هل هناك متطلبات أخرى يمكن اقتراحها فيما يتعلق بهذا المحور؟					

ثانياً : متطلبات بشرية						
21	أن يتم ايجاد جو اجتماعي قائم على العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة.					
22	أن يتم العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة بشكل يساعد على بلوغ الأهداف المحددة.					
23	أن يتم العمل على تسوية الخلافات الشخصية بين العاملين ليتمكنوا من انجاز العمل.					
24	أن يتم وضع نظام اتصال فعال لمتابعة التطورات الحاصلة في المدرسة.					
25	أن يتم العمل على بناء الثقة في المدرسة بشكل يشعر بالراحة في العمل.					
26	أن يتم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال تكليفهم بالمهام المناسبة لقدراتهم.					
27	أن يتم ايجاد نوع من التنافس الإيجابي بين العاملين في المدرسة لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
28	أن يتم العمل على استثمار جهود العاملين في المدرسة بشكل جيد.					
29	أن يتم اختيار العاملين ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المدرسية الصعبة.					
30	أن يتم افساح المجال للنقاش والحوار في المدرسة فيما يتعلق بخطوات العمل الصعبة.					
	هل هناك متطلبات أخرى يمكن اقتراحها فيما يتعلق بهذا المحور؟					

ثالثاً: متطلبات مادية						
31	أن يتم رصد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة في بداية العام الدراسي وخلاله.					
32	أن يتم مناقشة الصعوبات المادية المتمثلة بضعف الأموال المرصودة لسد احتياجات المدرسة.					
33	أن يتم تخصيص القسم الأكبر من الميزانية المالية لتنفيذ الأهداف المهمة.					
34	أن يتم التواصل مع الجهات المسؤولة عن التمويل لتحديد الميزانية المطلوبة للمدرسة.					
35	أن يتم وضع الخطط المدرسية بشكل يتفق مع الإمكانيات المادية للمدرسة.					
36	أن يتم مراجعة الخطط المادية بشكل دوري تحسباً لأي شئ مفاجئ.					
37	أن يتم إعداد ميزانية تقديرية عامة توضح أفق النمو أو التقلص المالي للمدرسة.					
38	أن يتم توفير المرافق التربوية للمدرسة والعمل على صيانتها عند الحاجة لذلك.					
39	أن يتم توفير كافة الأجهزة والمعدات والأدوات كأساليب تثري العملية التعليمية.					
40	أن يتم تنظيم الأمور المالية وفق سجلات رسمية للرجوع إليها عند وجود أخطاء.					

	هل هناك متطلبات أخرى يمكن اقتراحها فيما يتعلق بهذا المحور؟					
المحور الثالث: متطلبات وضع برنامج العمل موضع التنفيذ						
41	أن يتم تصميم برنامج عمل واضح وقابل للتنفيذ.					
42	أن يتم تدريب العاملين في المدرسة على فهم محتويات البرنامج بشكل يضمن حسن التنفيذ.					
43	أن يتم تنفيذ خطوات برامج العمل بشكل يتفق مع الإمكانات المتاحة للمدرسة.					
44	أن يتم العمل على توفير ظروف ملائمة لتنفيذ برنامج العمل.					
45	أن يتم جمع المعلومات عن سير برنامج العمل لمعرفة الأهداف التي تم انجازها.					
46	أن يتم إعطاء الوقت الكافي لدراسة خطوات البرنامج للوصول إلى نتائج مضمونة في العمل.					
47	أن يتم تقدير الوقت لإنجاز خطوات البرنامج.					
48	أن يتم تحديد نقاط الضعف في برنامج العمل لتجاوزها في السنوات القادمة ونقاط القوة لتعزيزها.					
49	أن يتم وضع نظام مستمر لمتابعة برنامج العمل خطوة بخطوة.					
50	أن يتم تقييم الأداء من خلال النجاح في تنفيذ برنامج العمل بشكل جيد.					
	هل هناك متطلبات أخرى يمكن اقتراحها فيما يتعلق بهذا المحور؟					
المحور الرابع : متطلبات تقييم أداء العاملين في المدرسة						

56	أن يتم استخدم معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في العمل.					
57	أن يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب لتحديد نقاط الضعف فيه.					
58	أن يتم استخدام أسلوب النقد والمحاسبة عند حدوث أي تراجع في الأداء المدرسي.					
59	أن يتم وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء في المدرسة.					
60	أن يتم وضع برنامج للتقييم بحيث يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة.					
61	أن يتم التركيز على النتائج التي تم تحقيقها بغض النظر عن الوسائل المتبعة في بلوغها.					
62	أن يتم فسح المجال للتقييم الذاتي لمعرفة أخطاء العاملين وتصويبها.					
63	أن يتم التركيز في عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات الشخصية للعاملين.					
64	أن يتم إعطاء تقرير شامل عن جوانب التقدم والقصور في نهاية عملية التقييم.					
65	أن يتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التقرير في السجلات المخصصة لذلك.					
66	ما المتطلبات التي تقترحونها أيضاً فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين في المدرسة؟					

ملخص البحث

باللغة الانكليزية

: Abstract

The Requirements of Applying the management by objectives in basic education schools in Idlib Governorate

The current research aims at achieving the following goals:

1- **to know the school administration in general and management by objectives in particular, in terms of (the concept, principles and characteristics and requirements) "normative framework."**
2- **To know the reality of management by objectives in basic education in Syrian Arab Republic .**
3- **To define the requirements (physical, human and administrative) which are necessary for the application of management by objectives in basic education schools in Idlib governorate from the sample point of view.**
4- **To identify the differences between the sample's views of the requirements (physical, human, administrative) which are necessary for applying the management by objectives in basic education schools in Idlib governorate according to the variables of (Job Title, sex, educational qualification, the years of experience).**
5- **To identify the difficulties that face the reality of applying the management by objectives in basic education schools in Idlib governorate.**

The population of the study consists of all managers and teachers in the government primary schools in Idlib Governorate. The total number of administrators and teachers according to the Ministry of Education records for the academic year / 2012 -2013 / was (8525). The total number was distributed as follows : The number of managers was (2974) and the number of teachers was (5551) .

6- To identify the solutions that help to provide the requirements of applying the management by objectives in basic education schools in Idlib governorate.

The researcher adopted the random sample by withdrawing a sample of (523) teachers and directors (6.13%) of the original population. The researcher pulled a sample of (7.13%) from the teachers sample a sample of 127 directors which rates (4.27%).

To achieve the objectives of the research, the researcher used the following tools:

1- A questionnaire: It aims at determining the requirements of applying the management by objectives in basic education schools in Idlib Governorate. It includes four domains distributed on (60) items.
2- Interview: the interview was used in order to determine the supervisors and experts in the field of basic education management in the Education Directorate in Idleb governorate about the requirements of applying the management by objectives in basic education schools.

The main results of this study were:

1- All the domains of the questionnaire related to the management by objectives were in the high level according to the responses of the sample of the research (teachers and directors). The mean of the total degree for their responses was (76.2%), and this is a high level of requirements of management by objectives. The most important requirements according to sample's point of view was the financial requirements, which came in first place with an average of (4.05) and the percentage of (81%), and human requirements came

in the second place with an average (4.01) and the percentage of (80.2%), then the requirements of implementation followed them in the third place with an average (3.84) and the percentage of (76.8%). The fourth was identifying the objectives domain with an average (3.69) and the percentage of (73.8%). The fifth was the administrative requirements domain with an average (3.63) and the percentage of (72.6%). Finally the staff requirements came in the sixth place with an average (3.07) and the percentage of (61.4%)

2- There are statistically significant differences between the mean scores of teachers and directors' responses of the total degree of the requirements of applying the management by objectives questionnaire in favour of directors.

3- There are no statistically significant differences between the mean scores of male and female responses of the total degree of the requirements of applying the management by objectives.

4- There are statistically significant differences between the mean scores of the sample responses on the management by objectives questionnaire regarding the identifying of the requirements from directors and teachers points of view according to the qualification variable in favour of those who have a Bachelor of education.

5- There are statistically significant differences between the mean scores of the sample responses on the management by objectives questionnaire regarding the identifying the requirements from directors and teachers points of view according to the years of experience variable.

Suggestions of the research:

The research ends up with the of following suggestions:

A) According to the requirements of identifying objectives:

–The objectives should be clear, achievable and measurable.

B) According to administrative requirements

– finding an information base that helps teachers to participate in all activities specially in tainting programs and in simplifying the teaching process.

c – According to human requirements

here should be procedures that help teachers to be qualified and to be more competence.

There should be an interest in focusing on acquiring the necessary skills through new methods of teaching such as micro learning and verbal – analysis of performance etc.

W According to physical requirements:

Teachers' and directors' financial support is one of the main important requirements that helps them to achieve their own roles successfully.

C – According to physical requirements to the requirements of implementing the programs:

– A clear and achievable programs should be designed. all employees at school and the beneficiaries of educational services should participate.

H – According to the requirements of evaluating of employees' performance

Evaluating the director should be from the teachers' , supervisors' and other directors' points of view.

Damascus university
Faculty of Education
Department of Comparative Education

requirements of Application management by objectives in basic education schools in Idlib province

A Dissertation Submitted for a Master Degree in Comparative Education

Prepared By:

Aesha Saleem Erhemo

Supervised by:

Dr. Ebtisam Nasief

Teacher at Comparative Education Department

1435-1436هـ