

أمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين

The possibility of implementing management by goals for middle school principals from the point of view of educational supervisors

م.د. سعد نعيم رضوي، جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الإنسانية/ العراق

البريد الإلكتروني saadalirag6@gmail.com¹

تاريخ استلام المقال: 2020-12-29 تاريخ المراجعة: 2021-12-24 تاريخ النشر: 2022-02-05

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، و تكون مجتمع البحث من (100) مشرف تربوي واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (70) من المشرفين. وتم اعتماد استبانة تضمنت (62) فقرة، وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وتوصل الباحث الى نتائج منها إن تطبيق الإدارة بالأهداف يحتاج إلى شروط واجب توفرها ومنها ان يكون هناك وعي كامل وعال بين مدير المدرسة والكادر المدرسي في المدرسة بأهمية هذا الأسلوب وبالفوائد التي يقدمها على مستوى الفرد والمدرسة وإنّ درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تدعم التعاون والثقة والاحترام المتبادل. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس من ناحية وجهة نظرهم لامكانية تطبيق الادارة بالاهداف لمديري المدارس المتوسطة. وبناء على نتائج البحث تم صياغة توصيات عديدة. الكلمات المفتاحية: إمكانية تطبيق، الادارة بالاهداف، المدارس المتوسطة، المشرفين.

Abstract :

The study aimed to identify the possibility of implementing management by objectives for middle school principals from the educational supervisors' point of view, The research community consisted of (100) educational supervisors, and the research sample was chosen randomly, and the number of sample members reached (70) supervisors. A questionnaire was adopted that included (62) items, and the results of the research data were analyzed using the (SPSS) program. The researcher reached conclusions, including that the application of management by goals needs conditions that must be met, including that there is a full and high awareness between the school principal and the school staff in the school of the importance of this method and the benefits it provides at the individual and school level, and that the degree of application of management with the goals supports cooperation, trust and mutual respect, Also, there are no statistically significant differences attributed to the gender variable in terms of their point of view of the possibility of applying management by objectives to middle school principals, and based on the research results, many recommendations were formulated.

Keywords: applicability, management by objectives, middle schools, supervisors.

مقدمة:

يطلق على العصر الذي نعيشه عصر الإدارة، لأن الإدارة حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه ، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، والإدارة هي التي تفسر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع، فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد للاستخدام الأمثل والفعال للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وأصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المنافسة البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ومازالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها بل أن ما يميز الإدارة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميدانية متعددة نحو الوصول إلى الأهداف المرجوة (مرسي، 2001، ص 87).

فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات وخصوصاً في ظل النشاطات البشرية المتزايدة وظهور التخصص والتنوع، وقد تطور علم الإدارة مع مرور الزمن وأصبح له نظريات ومدارس متعددة، وفي كل مدرسة من تلك المدارس كان هناك الأسلوب المناسب لنمط الإدارة الفعال بحيث يكون هذا النمط مناسباً للأهداف الموضوعية فالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على الجانب الإنساني، وفي العصر الحالي ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة التي جمعت مجموعة من النظريات مثل النظرية الموقفية ونظرية النظم (الجهضي، 2005، ص 21).

وظهر أسلوب الإدارة بالأهداف على يد بيتر دراكر (Peter Drucker) أستاذ الإدارة في جامعة نيويورك في خمسينيات القرن الماضي في كتابه (ممارسة الإدارة) ويرى أن الأعمال تحتاج إلى أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم (كنعان، 1980).

وتركز الإدارة بالأهداف كثيراً على تحقيق الأهداف، أكثر من تركيزها على الأساليب التي يتم بواسطتها تحقيق هذه الأهداف، ويعود ذلك إلى اهتمام الإدارة بالأهداف بإنجاز الأهداف، مما ينعكس على فاعلية الإداريين والجهاز الإداري بوجه عام، واهتمام الإدارة بالأهداف بالمشاركة بين جميع الإداريين عند تحديد أهداف وصياغتها ومن ثم تحقيقها وإنجازها وبالتالي فالإدارة بالأهداف تقوم على أساس اشتراك جميع العاملين في المدرسة بتحديد أهداف المدرسة العامة وتحديد أغراضها، وأخيراً فإن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على أساس المشاركة من قبل المرؤوسين والذي يتمثل في مبادئ عامة كتحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، ومراجعة دورية وتقويم للإنجاز السنوي (العجمي، 2008، ص86).

والإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق، وتبشر السبل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدود، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها (أحمد، 1999، ص97).

ويعتبر مدير المدرسة أحد العناصر الرئيسة في إحداث التغيير في المدرسة حيث يقوده إلى التميز والنجاح، لذا فعليه أن يتميز بالعديد من الصفات والملامح فهو المدير القائد، والمربي، والمدرّب، والمشاور، والمطور، (آل ناجي، 2000)، كما لا بد له أن يقوم بالعديد من الأدوار منها القيام بدوره التخطيطي، والإشرافي، وكمركز معلومات واتصال، ومحفز للعمل المدرسي، ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية، وربط المدرسة بالبيئة المحلية (الحري، 2006، ص32).

كما إن الإدارة المدرسية مهنة تحتاج إلى بذل جهود كبيرة من المدير، ففي الوقت الذي يتطلب فيه من المديرين أن يكونوا قادة تعليميين، فإن مهاماً كثيرة تطرق أبوابهم كالرد على الهاتف واستقبال الآباء والمراجعين وحفظ النظام، والمجالس المدرسية، ومع أنهم مرهقون من كل ذلك إلا أنهم يستمتعون بدورهم في مساعدة الطلبة والمجتمع في أصعب وأهم لحظات حياتهم (Richared, 2000, p82). وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وبارزة في إنجاح العملية التعليمية فمدير المدرسة يعد مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها وتقديمها، فضلاً عن

مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل روتيني، بل هي عملية تجمع ما بين النواحي الإدارية والفنية معاً ، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية (الطراونة، 2000، ص62).

فالإدارة التربوية أصبحت أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد التربوية المتاحة والمتوفرة، وتعد المدرسة هي النواة الأساسية لإيجاد القوى العاملة والمؤهلة لتقدم المجتمعات، فتحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، وفاعلية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، إذ تتولى الإدارة التربوية التخطيط والتنظيم وما يتصل بالعمل التربوي من توجيه وتقويم ومتابعة من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بأفضل الطرق وأقل التكاليف (عباصره، 2003، ص43)

وتعتبر المدرسة الركن الأساسي في العملية التربوية وهي النواة الأساسية لإيجاد القوى العاملة والمؤهلة لتقدم المجتمع، ولذلك فهي تحتاج إلى إدارة فاعلة من أجل توفير مخرجات جيدة، وهذا لا يتحقق إلا بالاتفاق والتعاون بين المدير والمعلم في رسم سياساتها ووضع الأسس والخطط المناسبة للعمل، وكل ذلك لا يتحقق إلا باتباع أسلوب خاص في الإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدتها في المقام الأول، وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف فهذا الأسلوب له فعالية عالية في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها، وذلك لأنه يركز على النتائج بدلاً من تركيزه على النشاطات فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن ننجز من الأعمال (الحضرمي، 2002، ص54)، وإن الممارسات الإدارية القائمة على تعزيز الثقة في العاملين وحفزهم ومشاركتهم في صناعة القرارات يجعل المعلمين أكثر مقدرة على مواجهة الصعوبات مكونات الإدارة بالأهداف وقبول التحديات مما يزيد رضاهم الوظيفي ومقدرتهم على المبادأة (Suzanne,2000) واتساقاً مع ذلك فإن من أهم الأولويات التي يجب أن تعنى بها المؤسسات التربوية هي توافر القائد التربوي الفعال الذي يؤمن بالعمل الجماعي وبروح الفريق ويتمتع بمقدرة عالية على إشراك المعلمين في تكوين الرؤية المشتركة الواضحة والسعي بهم نحو تحقيق رسالة التعليم. فالمدير الكفاء هو حجر الزاوية ومفتاح النجاح للمدارس

الساعية نحو التطور، وهو المحفز والمنشط الدائم للمعلمين والطلبة على زيادة إنجازاتهم الأكاديمية ورفع مستوى توقعاتهم (Aliff,1994).

إشكالية البحث:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة حيث تمثل تطورا للعلوم السلوكية من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية ، حيث تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروؤسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ، ويسعى هذا الأسلوب لتقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين ، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها وأن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم ل أهداف. كما تُعد نظاما إداريا يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المراد الوصول إليها، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في وضع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها على أن تكون قابلة للقياس ومحددة وواضحة للعاملين وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها، وهو أسلوب إداري حديث يهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها (النوح، 2011، ص85).

وتعتبر الإدارة بالأهداف نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل ونتيجة لتعدد الأساليب التي يمارسها القادة التربويين في المنظمات التربوية وتفاوت المدراء في قيادتهم للمدرسة بين الإيجابي والفعال الذي يسعى إلى تبادل الآراء من أجل اتخاذ القرار المناسب ، وبين السلبي الذي ينفرد في اتخاذ القرار ومن هذا التفاوت والتباين ولأن المدرسة إحدى المؤسسات التي يُسند إليها مهمة تنمية المجتمع من مرحلة إلى أخرى في ظل متطلبات التطوير والتغيير المتلاحقة جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الاعدادية لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المدرسين وللاستفادة من نتائجها في تطوير الشأن المدرسي وتحسينه ومما سبق تم تحديد مشكلة البحث الحالي في الاجابة على السؤال الاتي:

ما درجة امكانية تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تسليطها الضوء على أسلوب حديث من نماذج الإدارة (الإدارة بالأهداف) والذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تستهدف فئة مهمة في المؤسسات التربوية وهي مديري المدارس المتوسطة باعتبارهم قيادات تربوية واعية وتزويدهم بأساسيات الإدارة وأساليبها الحديثة ، ويعد مفهوم الإدارة بالأهداف من النماذج الإدارية المتبعة حديثا والتي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والباحثين والتربويين كما تكمن أهمية الدراسة في إعطاء صورة للقائمين على العملية التربوية عن أفضل الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مما قد يساهم في توجيه سلوك القادة التربويين إلى انتهاز هذه الممارسات الإدارية الحديثة كما تلقي الدراسة الحالية الضوء على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أهم الأساليب الإدارية الشاملة والفعالة المطبقة في المدارس، والإدارة بالأهداف مفهوم إداريا جديدا يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه ، كما يؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس من نتائج هذه الدراسة كما أن هناك دراسات سابقة للإدارة بالأهداف منها دراسة (Allif, 1994): هدفت إلى معرفة آراء الهيئة التدريسية والمدير في الإدارة بالأهداف، وتكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية لقسم العلوم والرياضيات في كلية (Dekalb) وكان من أبرز النتائج أن رؤساء الإدارة وعمداء القسم وليس أعضاء الهيئة التدريسية تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف وكذلك دراسة (خلوف، 2010) هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين والمديرات والتعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور وايضا اجريت دراسة (العدوان 2006): لمعرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وكان من أبرز النتائج أن تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لنمط الإدارة بالأهداف كان مرتفعاً ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لدرجة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية مدير المدرسة والدور الفاعل الذي يقوم به، ورغم ذلك توجد ندرة في الدراسات التي تناولت تقويم أدائه في تطبيقه لمبادئ الإدارة بالأهداف ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية بالإضافة إلى اختلافها عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينته، ورغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في الجانب الإجرائي لها وفي بعض المفاهيم النظرية.

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي التعرف إلى:

1- ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على مشرفي ومشرفات المدارس المتوسطة التابعة الى المديرية العامة لتربية محافظة واسط للعام الدراسي (2018/2019م).

تحديد المصطلحات:

الإدارة بالأهداف Management By Objectives – MBO:

التعريف اصطلاحاً. عرفه كل من:

(DRUCKER 1981): العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الأولويات وتصميم بنية الإدارة من أجل أهداف محددة للمنظمة (DRUCKER.1981.95).

(العمارة، 2002) : هي نظام إداري يتشارك فيه المديرين مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية، في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقويم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساس لتقويم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المؤسسة (المدرسة) (العمارة، 2002، ص65).

التعريف الاجرائي لمفهوم الادارة بالأهداف: أسلوب إداري يركز على مجموعة من المبادئ في مقدمتها مشاركة المعلمين للمدير بنشاط وفعالية في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وبشكل يمكن معه قياسها، وتحمل كل فرد فيها لمسئولياته ومحاسبتها على نتائجه، الأمر الذي من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

1. إجراءات الدراسة:

1.1 منهج الدراسة:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) الدراسات الارتباطية والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة (بدري، 1979، 222).

1.2. مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المدارس المتوسطة التابعة الى المديرية العامة لتربية محافظة واسط للعام الدراسي 2018-2019 والبالغ عددهم (100) مشرف ومشرفة، أما عينة البحث فتكونت من (70) مشرف ومشرفة.

1.2. 2. أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (62) فقرة من خلال الأدب التربوي وقد تم تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، مثل دراسة (العدوان) 2006 ودراسة (Graham, 2007) ولضمان صدق الأداة تم عرضها لى مجموعة من المحكمين بلغت (11) محكماً من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة واسط من ذوي الاختصاص والخبرة ، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في وزارة التربية والتعليم وقد طلب من المحكمين التأكد من مدى ملاءمة فقرات الدراسة لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية حيث حصلت الفقرات على نسبة (٨٠ %) من الموافقة على صلاحيتها وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (62) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

المجال الأول: الأهداف المشتركة، وتضم (20) فقرة.

المجال الثاني: التفويض، ويضم (17) فقرة.

المجال الثالث: إدارة الوقت، وتضم (11) فقرة.

المجال الرابع: الاتصال، ويضم (14) فقرة.

و بعد أن تم إجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات من حيث دقة وسلامة الصياغة اللغوية، وصلاحيه الفقرة. وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة ، جرى التأكد من ثباتها باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الأداة على عينة مؤلفة من (30) مدرسا ومدرسة ، بفواصل زمني مدته أسبوعان وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكان معامل الثبات للأداة ككل (0.88) وهو مقبول لغايات الدراسة الحالية.

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة ، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة في المكان المناسب لكل فقرة ، (×)، في المكان المناسب لكل فقرة ، وقد صممت الإجابة عن الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي (scale Likert) لإعطاء وزن متدرج للبدائل وهو على الترتيب (مطبق بدرجة كبيرة جداً، مطبق بدرجة كبيرة، مطبق بدرجة متوسطة، مطبق بدرجة قليلة، غير مطبق).

1. 2. 3. الوسائل الاحصائية (Statistical Means):

1. مربع كاي (Chi-Square) لاستخراج اتفاق اراء المحكمين على صلاحية فقرات الادوات.
 2. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على ثبات الاداة بطريقة اعادة الاختبار .
 3. الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق وفقل لمتغير الجنس 4.
 4. معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
 - 5- الوسط المرجح والوزن المئوي والوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاول .
3. عرض النتائج وتفسيرها:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وسيتم عرض نتائج بناء على أسئلة الدراسة.

الهدف الأول: ما مستوى تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب تكرارات الإجابات لكل مجال من مجالات الأداة أولاً، ولكل فقرة في كل مجال ثانياً، تم تحديد الوسط المرجح، والوزن المئوي لكل مجال ولكل فقرة لأنّ

الوسط المرجح يعطي أهمية أو ترجيح لقياسات المجالات أكثر من الوسط الحسابي ومن ثم رُتبت تنازلياً حسب أهميتها للتعرف على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين

أخذ الباحث بنظر الاعتبار التدرج الخماسي المستخدم في الأداة، وعليه فإنّ الوسط الفرضي (عتبة القطع) ستكون (3) أي أنّ الفقرات ذات درجة الوسط المرجح أعلى من (3) ستمثل درجة متفق عليها في تطبيق الإدارة بالأهداف، والفقرة ذات درجة الوسط المرجح الأقل من (3) ستمثل درجة غير متفق عليها في تطبيق الإدارة بالأهداف.

ولترتيب مجالات استبانة الإدارة بالأهداف فقد حُسبت درجة الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال وترتيبها تنازلياً وفقاً لدرجة الوسط المرجح لكل مجال والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) مجالات الإدارة بالأهداف حسب درجة الوسط المرجح ووزنها المئوي

الرتبة	الوزن المئوي%	الوسط المرجح	المجال
1	81,21	4,06	الاتصال
2	77,27	3,86	الأهداف المشتركة
3	76,52	3,82	إدارة الوقت
4	74,82	3,74	التفويض
77,460		3,87	المعدل العام

يتضح من الجدول (1) أن الإدارة بالأهداف حصلت على تقدير عالٍ بوسط مرجح بلغ (3,87) ووسط مئوي (77,46%) وذلك يعني أنّ درجة تطبيق الإدارة بالأهداف عالية لمديري المدارس المتوسطة في تحديد الأهداف العامة للمدارس ضمن قياس زمني وجدول للأعمال في ضوء مقتضيات تلك المدارس وطبيعة عملها في إطار من التفاعل المستمر القائم على الشعور العالي بالالتزام والمسؤولية والتعاون لتحقيق أهداف في الإنجاز وتحقيق الذات، ويتضح من الجدول (1) أنّ مجال الاتصال احتل المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,06) ووزن مئوي (81,21%) يليه مجال الأهداف المشتركة بوسط مرجح مقداره (3,86) ووزن مئوي (77,27%)، واحتل مجال إدارة الوقت المرتبة الثالثة بوسط مرجح مقداره (3,82) ووزن مئوي (76,52%)، في حين احتل مجال التفويض المرتبة الرابعة بوسط مرجح مقداره (3,74) ووزن مئوي (74,82%). ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ عمليات الاتصال فعالة وبنحو كبير كونها من العمليات الإدارية

الأساسية و من أهم مستلزمات تطبيق الإدارة بالأهداف، خاصة أنّ الاتصال أداة أساسية من أدوات التأثير في السلوك وتوجيه الجهود باتجاه تحقيق أهداف المدارس.

وإنّ مديري المدارس قد عرفوا أهمية ودور الاتصال لذا عملوا على ضرورة إيصال المعلومات إلى الأطراف المعنية بالقدر المناسب لأداء الأعمال بنجاح، وهذا انعكس على سرعة انجاز الأعمال خاصة في الأعمال التي تستوجب سرعة في أدائها ضمن مدة محددة مثل الاجتماعات التي تحتاج إلى توفير بيانات عن إحصائيات أو جرد أو غيرها من الأعمال، وكما يقول (شستر برنارد) " بأنّ الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات في منظمته " (العسافي، 1985، 161).

كما "إن القاعدة الأساسية التي ينطلق منها المديرين في ممارسة التأثير والقيادة هي قاعدة الاتصالات الإدارية الفعالة التي من شأنها أن تزيل اللبس والغموض في السياسات الموضوعة وتحقق اكبر قدر من التفاهم والانسجام بين أهداف ورغبات المرؤوسين من جهة، وسياسات واستراتيجيات المؤسسة التي تضمهم جميعاً من جهة أخرى " (خيري، 1980، 65).

ومن خلال مستوى استجابة العينة يمكن التوصل إلى حقيقة إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في ضوء نتائج البحث الحالي.

أ- مجال الاتصال:

وسيتم مناقشة الفقرات الثلاثة الأولى في مجال الاتصال والتي حصلت على أعلى مستوى من الإجابة والفقرات الثلاثة الدنيا التي تمثل أدنى مستوى من الإجابة حسب درجة الوسط المرجح والوزن المثوي كما يتضح في الجدول (2).

جدول (2) ترتيب فقرات مجال الاتصال حسب درجة الوسط المرجح ووزنها المثوي

الترتيب	الوزن المثوي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
1	90,22	4,51	يتصل مدير المدرسة بالمديرية العامة للتربية لمتابعة المستجندات.	2
2	86,36	4,31	يسمح باتصال المرؤوسين به مباشرة عند الضرورة	4
3	85,45	4,27	يستخدم سياسة الباب المفتوح مع المرؤوسين.	3
4	85,22	4,26	يستمتع مدير المدرسة إلى المدرسين والمشرفين.	1
5	83,40	4,17	يزود المرؤوسين بمعلومات كافية عن طبيعة أعمالهم.	9
6	82,95	4,14	يوجه المرؤوسين بشكل مباشر.	8

الترتيبها	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
7,5	82,27	4,11	يعمل على تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية.	11
7,5	82,27	4,11	يمثل مدير المدرسة حلقة وصل بين رؤوسه ورؤسائه.	12
9	82,04	4,10	يُطلع الرؤوسين بتعليمات كاملة حول عملهم .	13
10	81,36	4,06	يعتمد الدقة والوضوح في إيصال المعلومات للمرؤوسين.	10
11	77,72	3,88	يضع نظام المعلومات في ضوء الأهداف.	14
12	76,13	3,80	يسمح بالاتصال به بعد أوقات الدوام الرسمي.	7
13	71,13	3,55	يعتمد على معاونيه للاتصال بالمرؤوسين.	6
14	70,45	3,52	يعتمد على الوسائل الكتابية للاتصال.	5
	81,21	4,06	المعدل	

يتضح من الجدول (2) إنّ درجة الوسط المرجح لمجال الاتصال تتراوح بين (4,51- 4,52) وكانت درجة الوسط المرجح لجميع فقرات المجال أعلى من عتبة القطع المعتمدة وهي (3) وبالتالي فإن جميع الفقرات دالة ولصالح عينة البحث، وتقدير عالٍ جداً، كما يتضح أنّ الفقرات (2، 4، 3) حصلت على أعلى مستوى من استجابة العينة، فقد احتلت الفقرة (2) المرتبة (1) بتقدير ممتاز والتي تنص (يتصل مدير المدرسة بالمديرية العامة للتربية لمتابعة المستجندات) على وسط مرجح (4,51) ووزن مئوي (90,22%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ تواصل مديري المدارس مع الإدارة العليا المتمثلة بالمديرية العامة للتربية هي على مستوى عالٍ من للتأكد من أنّ سير الأعمال العلمية منها والإدارية في المدارس تسير حسب التعليمات الصادرة وعلى أحسن وجه وبدون إبطاء ومُواكبة لآخر المستجدات منعا لهدر الوقت والجهد.

واحتلت الفقرة (4) المرتبة (2) بتقدير عالٍ جداً على وسط مرجح (4,31) ووزن مئوي بلغ (86,36%)، أي أنّ مدير المدرسة يسمح باستمرار اتصال المرؤوسين به وإبلاغ المعلومات الصحيحة والحقيقية عن الأحداث والظروف المحيطة بهم، وعدم التردد في إعطاء كامل مهاراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم التكنولوجية والفنية والعلمية وهذا انعكس بالتالي على أنّ تكون المعلومات الصاعدة صحيحة ودقيقة .

كما احتلت الفقرة (3) على الترتيب (3) وتقدير عالٍ جدا على وسط مرجح (4,27) ووزن مئوي (85,45%)، أي الاتصال به في أي وقت أثناء الدوام الرسمي للاطلاع على سير الأعمال وبشكل مستمر أو لإبلاغهم بأخر التعليمات أو لإصدار الأوامر المطلوبة لغرض تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد، لذا فإن المرؤوسين يستطيعون الاتصال به في أي وقت مادامت هناك ضرورة تستوجب ذلك، وهو على استعداد دائم لتوضيح استفساراتهم ومقترحاتهم ، بينما حصلت الفقرات التالية (7، 6، 5) على أوطأ وسط مرجح وكما هي موضحة في الجدول (12) وهي حسب الترتيب التنازلي: فقد حصلت الفقرة (7) على الترتيب (12) وتقدير عالٍ على وسط مرجح (3,80) ووزن مئوي (76,13%) وحصلت الفقرة (6) على الترتيب (13) وتقدير جيد على وسط مرجح (3,55) ووزن مئوي (71,13%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مديري المدارس يستخدمون جميع الوسائل المتاحة ولا يقتصر استخدامهم للاتصال سواء كان الاتصال بالمستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى على وسيلة واحدة وإنما استثمار جميع وسائل الاتصال المتاحة خاصة أنّ الأوساط المرجحة والأوزان المئوية هي تقديرات عالية تدل دلالة واضحة على أنّ استخدام الاتصال بشكل نشيط وفعال وكبير لجميع الوسائل لغرض إكمال الأعمال الإدارية والأكاديمية حتى وإن جاءت بالمرتبة الأخيرة في المجال الحائز على المرتبة الأولى في تقديراته للأوساط المرجحة والأوزان المئوية.

وأنّ أهمية الاتصال سواء بالنسبة للعملية الإدارية عامة أو الإدارة بالأهداف تبرز من خلال دورها في مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ للخطط الموضوعية وذلك عن طريق إيصال الأهداف إلى المستويات التنفيذية وتوضيح الأساليب والإجراءات التصحيحية الواجب مراعاتها للوصول إلى هذه الأهداف (العسافي، 1985، 162) وحصلت الفقرة (5) على المرتبة (14) وتقدير جيد بوسط مرجح يبلغ (3,52) ووزن مئوي (70,45%) ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ تبادل المعلومات يحتاج إلى قنوات واستخدام أنواع الوسائل الكتابية منها والشفهية كالكتابة أو الكلام أو الإصغاء، بقصد إيصال المعلومات بالقدر الكافي من الوضوح والدقة والسرعة الممكنة، وبغية تحقيق فاعلية أكبر أو كفاءة في الاتصال يتم اختيار الوسائل التي تحقق هذه الغاية مع الأخذ بنظر الاعتبار الإمكانيات المتاحة سواء كانت مباشرة مع مدير المدرسة وجها لوجه أو بالوسائل الكتابية وهذا ما أثبتته نتائج الفقرة الحالية.

ب- مجال الأهداف المشتركة:

الجدول (3) ترتيب فقرات مجال الأهداف المشتركة حسب درجة الوسط المرجح ووزنها المنوي

الترتيب	الوزن المنوي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
1	85,227	4,261	يشعر معاونو العمداء ورؤساء الأقسام بالانتماء الوظيفي من خلال المشاركة بوضع الأهداف.	3
2,5	82,5	4,125	يشرك العميد معاوني العمداء ورؤساء الأقسام بوضع أهداف الكلية.	1
2,5	82,5	4,125	يرتفع مستوى الأداء من خلال المشاركة بوضع الأهداف.	2
4	82,273	4,113	ترتفع الروح المعنوية للتدريسيين من خلال المشاركة بوضع الأهداف.	4
5	80,455	4,023	يحرص على أن تكون الأغلبية متفقة على صياغة الأهداف.	17
6	79,773	3,989	يركز على الأهداف الواقعية للكلية.	7
7	79,09	3,95	يتابع إجراءات تنفيذ الأهداف.	5
8	8,40	3,92	يتفق مع المرؤوسين لتحديد سقف زمني لتنفيذ الأهداف.	16
9,5	78,18	3,90	يتفهم أهداف المدرسة في ضوء أهداف المدرسين والمشرفين.	14
9,5	78,18	3,90	يربط بين أهداف المدرسة العامة والأهداف الخاصة	18
11	77,95	3,89	يشرف على وسائل تنفيذ الأهداف بالتعاون مع المرؤوسين.	6
12	77,04	3,85	يشرك المرؤوسون في رسم الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.	11
13	76,81	3,84	يوفر مستلزمات تنفيذ الأهداف.	8
14	76,59	3,83	تتم مراجعة أهداف الكلية بشكل مباشر.	13
15,5	76,13	3,80	يناقش أهداف المدرسة مع المدرسين قبل إقرارها.	20
15,5	76,13	3,80	يشرك المرؤوسون في وضع أولويات تنفيذ الأهداف.	15
17	73,86	3,69	يحرص على أن تنسجم الأهداف الشخصية مع أهداف المدرسة.	12
18,5	72,95	3,64	يعمل مع المرؤوسين في تجزئة الأهداف المشتركة العامة إلى أهداف قصيرة المدى.	19
18,5	72,95	3,64	يضع معايير لقياس فاعلية تحقيق الأهداف بالمشاركة مع المرؤوسين.	9
20	57,72	2,88	يغير الأهداف في حالة حدوث طارئ بما يتلاءم معها	10
	77,27%	3,86	المعدل	

يتضح من الجدول (3) إلى أن مجال الأهداف المشتركة حصل على تقدير عالٍ، ودرجة

وسط مرجح تتراوح بين (2,88 - 4,26) منها تسعة عشر فقرة كانت درجة الوسط المرجح أعلى من

عتبة القطع المعتمدة وهي (3)، وفقرة واحدة فقط (10) ضعيفة، وذلك يعني إن هذه الفقرات تشكل أهمية كبيرة لمديري المدارس المتوسطة في مشاركتهم للمرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد النتائج وهذا يقودنا إلى أنّ من أهم مقومات تطبيق العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف، وشرط أساسي من شروط اعتمادها هو تحديد الأهداف العامة للمدرسة، وتحديد مجالات النتائج المتوقعة لغرض توجيه الأداء الإداري وقياس انجازات المرؤوسين في المدرسة.

وبالتالي نستنتج إلى أنّ مديري المدارس أدركوا أنّ المشاركة تحقق فوائد كبيرة منها الحصول على أكبر قدر ممكن من البدائل مما يتيح له اتخاذ القرار الأفضل والمناسب، وما يجعل من قراره موضع ثقة من قبل مرؤوسيه حتى وإن كان قراره ملزم التنفيذ من قبلهم بحكم السلطة أو المركز الوظيفي، لأنه أدرك أنّ المشاركة تدعم قراره وتقلل من احتمال الخطأ إذ ليس من المحتمل أن يرتكب الجميع نفس الخطأ، كما أدرك أنّ المشاركة تقلل من المقاومة اتجاه القرار والسرعة في انجاز المرؤوسين لمهامهم الوظيفية، والسرعة في قبول التغييرات، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ليكرت) "بأنّ النمط المشارك والجماعة المشاركة هو أفضل الأنماط لقيادة المنظمات، وهو يفضل في المنظمات الراغبة بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف، حيث يتم فيه التركيز على مشاركة المجموعة ككل في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وفي ظل هذا النمط لا تتركز عملية اتخاذ القرار بيد طبقة المديرين في المنظمة، بل تصبح موزعة على مختلف أجزاء التنظيم في شكل لا مركزي، وتصبح في ظل هذا النمط قوة الخبرة أو المعرفة هي المسيطرة بدلاً من القوة الرسمية (بعيره، 1984، ص 14). ويتضح من الجدول أنّ عينة البحث قد استجابوا مع الفقرة (3) ونالت المرتبة (1) بتقدير عالٍ جداً ووسط مرجح (4,26) ووزن مئوي (85,22%) ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الشعور بالانتماء يتأتى من الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة، بما أنّ المشاركة بوضع الأهداف هي مشاركة حقيقية استناداً إلى قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرة مما يدل على أنّ أهداف التنظيم هي محل اهتمامهم الكبير لأنهم شاركوا بوضعها، ودليل آخر على نجاح مدير المدرسة في اتخاذ الأسلوب المناسب للتأثير في سلوكهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف الكلية التي يديرها من خلال تهيئة المناخ المناسب للعمل، وتوفير الأمان والاستقرار، كما حصلت الفقرة (1) على المرتبة (2,5) وتقدير عالٍ جداً مع الفقرة (2) بوسط مرجح (4,12) ووزن مئوي يبلغ (82، %) واستناداً لدرجة الوسط المرجح والوزن المئوي

ترى الباحثة أنّ هناك مشاركة حقيقية بوضع الأهداف وليست مجرد كلمات او نوايا طيبة نظرا لقناعة مدير المدرسة بأنّ عمل المرؤوسين شيء طبيعي، وأنّ الاشتراك الحقيقي للمرؤوسين سيجعلهم أكثر ارتباطاً وأكثر التزاماً بالهدف الذي يعملون عليه، وحصلت الفقرة (2) على المرتبة (2,5) مناصفة مع الفقرة (1) بتقدير عالٍ جداً بوسط مرجح (4,12) ووزن مئوي (82,5%) ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ رأي العينة بأنّ المشاركة بوضع الأهداف يرفع من مستوى الأداء أي أنّ العمل سوية وبالتضامن مع مدير المدرسة ووضع الأهداف بصورة نتائج مطلوب تحقيقها، مما ينسحب على رفع مستوى الالتزام بتنفيذها والشعور العالي بالمسؤولية اتجاه تحقيقها، وكذلك رفع الروح المعنوية لديهم ومستوى الدافعية مما ينعكس بالتالي على رفع مستوى الأداء، وهو نتيجة طبيعية لحالة المشاركة بوضع الأهداف.

وحصلت الفقرات الثلاث الآتية على أدنى مستوى في الاستجابة وحسب الترتيب الآتي:

حصلت الفقرة (19) على الترتيب (18,5) مناصفة مع الفقرة (9) بتقدير جيد وذلك بوسط مرجح وقدره (3,64) ووزن مئوي (72,95%) ويفسر الباحث ذلك إلى أنّ الإدارة القائمة تشرك المرؤوسين في وضع الأهداف وذلك يعني أنّ هناك خطة عامة للمدرسة يتم العمل عليها، وأنّ هناك تخطيط للنشاطات للحصول على نتائج جيدة للأداء ومعمول به كما يجب وهو ما تدل عليه نتائج البحث، كما يتم العمل على تحقيق أهداف متعددة ومتشابهة ومتناسقة يدعم بعضها بعضاً وهذا مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء، وحصلت الفقرة (9) على الترتيب (18,5) مناصفة مع الفقرة (19) بتقدير جيد وذلك بوسط مرجح وقدره (3,64) ووزن مئوي (72,95%) والتي تخص وذلك يعني أنّها فوق مستوى عتبة القطع ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مدير المدرسة يعمل على وضع معايير لقياس مستوى الأداء ويقارنها مع الأهداف الموضوعية لقياس الأداء المتحقق وهذا يعني نجاح عملية التغذية الراجعة والتي يتم من خلالها المقارنة بين النتائج المتحققة والمعايير الموضوعية، كما يعني أنّ التركيز لا يكون فقط على الجهد المبذول أو النشاط وإنّما على النتائج المتحققة مما يؤكد على أنّ هناك بحث دائم عن الأسلوب الفعال لتحقيق الأهداف، ووجود معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية تدل على وجود تمييز بين الأداء المتميز والجيد من جهة والأداء المتدني من جهة أخرى. مما يقوي وسائل قياس مستوى الأداء حتى وأنّ حصلت الفقرة على اقل مستوى من الإجابة.

وحصلت الفقرة (10) على الترتيب (20) بتقدير ضعيف وذلك بوسط مرجح (2,88) ووزن مئوي (57,72%) وهي درجة اقل من عتبة القطع (3) وذلك يعني إن هذه الفقرة حصلت على تقدير ضعيف وهو يعود أما إلى أن مديري المدارس لا يستجيبون بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي تأتي من أي شخص ولا يتيح الفرصة للنمو والتغيير داخل الكلية ولا يحسب حساب للأشياء غير المتوقعة وبالتالي لا يتخذ التدابير الملائمة بما يتناسب ومعطيات الواقع في حالة النجاح أو الفشل، أو لضعف في إمكانياتهم وقدراتهم في اتخاذ الإجراءات البديلة لتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها، وبالتالي يصعب عليهم تعديل برنامج العمل وهذا يعني إن العمل على تحقيق الهدف يبقى مستمرا وبدون أي تعديلات ، وبالتالي فإن الصعوبات الناتجة عن التغييرات الطارئة تبقى تعرقل سير الخطة الموضوعية حتى نهاية السنة الدراسية وربما تستمر حتى في العام المقبل مما يؤثر في ضعف مستوى الأداء الحالي للكلية .

ج- مجال إدارة الوقت:

جدول (4) ترتيب فقرات مجال إدارة الوقت حسب درجة الوسط المرجح ووزنها المئوي

الترتيب	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
1	82,5	4,12	يخصص وقته لمصلحة المدرسة.	2
2	81,36	4,06	يستثمر وقته لانجاز الأعمال.	4
3	81,13	4,05	يتابع تنفيذ الأعمال ضمن المدة المحددة لها.	1
4	80,68	4,03	يرتب وقته حسب الأولويات.	5
5	78,18	3,90	يقسم وقته على مهامه اليومية.	3
6	77,72	3,88	يضع خطة زمنية لتنفيذ الأهداف.	9
7	75,68	3,78	يقسم أعمال المدرسة السنوي بفترات زمنية محددة.	10
8	75,45	3,77	يحيل مدير المدرسة المشكلات إلى لجان استثمارا للوقت	11
9	70,22	3,51	يحيل بعض مهامه إلى احد المرؤوسين استثمارا للوقت.	7
10	69,77	3,48	يصعب إدارة الوقت بسبب الظروف الأمنية.	6
11	69,09	3,45	يكمل بعض أعماله في المنزل لعدم كفاية الوقت.	8
76,52%		3,82	المعدل	

يتضح من الجدول (4) إلى إن درجة الوسط المرجح تتراوح بين (4,12 - 3,45) جميع الفقرات كانت درجة الوسط المرجح أعلى من عتبة القطع المعتمدة وهي (3) وبالتالي فإن جميع الفقرات

دالة ولصالح عينة البحث لأنها حصلت على تقدير عالٍ، وذلك يعني ان مديري المدارس لديهم القدرة على تحليل وقتهم ويعرفون كيف يقضونه، وكيف يحددون الموضوعات التي تأخذ الأولوية لديهم، ولمن يعطون أهمية أكثر أو اقل بالوقت الذي يضحون به، وذلك يعني يعطون أهمية خاصة لوقت الانجاز واستثمار الجهود وتوجيهها نحو أهداف المدرسة، كما تثبت نتائج البحث إن هناك حدود زمنية واضحة للأهداف المحددة والمعروفة للجميع، كما تدل على وجود تخطيط علمي مدروس لمختلف جوانب العمل.

كما يتضح من الجدول (4) إن الفقرات (2، 4، 1) حصلت على أعلى استجابة من عينة البحث إذ حصلت الفقرة (2) ونالت المرتبة (1) بتقدير عالٍ جدا على وسط مرجح (4,12) ووزن مئوي (82, %) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على المصلحة العامة للمدرسة ويسير في أداء أعمال المدرسة وفق برنامج زمني واضح الإجراءات وتخطيط شامل، وتنظيم العمل بين المرؤوسين بحيث يعرف كل فرد منهم مهمته بشكل دقيق، وتنسيق الأعمال وهذا يستغرق اغلب وقته في التخطيط والتنظيم والتنسيق.

كما حصلت الفقرة (4) على الترتيب (2) وتقدير عالٍ جدا بوسط مرجح (4,06) ووزن مئوي (81,36%) والتي تنص (يستثمر وقته لإنجاز الأعمال) وهذا دليل على الفهم والوعي الكامل لأهمية الوقت، وتعكس قدرته على الاستخدام الأمثل للوقت من خلال تقسيم العمل بشكل موضوعي بين المرؤوسين وحسب مراكز المسؤولية، وتبسيط إجراءات العمل واستبعاد ما هو غير ضروري، وتيسير قيام كل قسم بمهامه وحسب أهمية النشاط الذي يقومون به.

وحصلت الفقرة (1) على الترتيب (3) وتقدير عالٍ جدا بوسط مرجح وقدره (4,05) ووزن مئوي (81,13%) والتي تنص على (يتابع تنفيذ الأعمال ضمن المدة المحددة لها) وهذا دليل على إن التركيز على ما يجب عمله في الوقت المحدد وليس على سرعة التنفيذ ويأتي هذا من التحديد الجيد للأهداف كما إن طبيعة عمل الجامعات ضمن الأعوام الدراسية يحتم تحديد الزمن اللازم لإنجاز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (ضمن عام دراسي واحد وحسب طبيعة الأهداف) لان التحديد يجعل بالإمكان مقارنة وقياس درجة تحقيق الأهداف ضمن السقف الزمني المحدد لها.

أما الفقرات الدنيا التي حصلت على استجابة قليلة من عينة البحث فهي (7، 6، 8) فقد حصلت الفقرة (7) على المرتبة (9) وتقدير جيد بوسط مرجح (3,51) ووزن مئوي (70,22%) والتي تنص (يحيل بعض مهامه إلى احد المرؤوسين استثماراً للوقت) ويعزو الباحث ذلك إلى إن مدير المدرسة يحمل مسؤولية الأعمال التي هي من ضمن مهامه إلى المرؤوسين لغرض بناء قدراتهم من جهة، وتعزيز الثقة والتعاون والولاء فيما بينه وبينهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى إن إحالة بعض من أعماله يدل على تركيز اهتمامه على الأعمال العامة كالسياسة العامة للمدرسة ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد المبذول نحو الأهداف المحددة، وحصلت الفقرة (6) على المرتبة (10) وتقدير متوسط بوسط مرجح (3,48) ووزن مئوي (69,77%) والتي تنص على (يصعب إدارة الوقت بسبب الظروف الأمنية) إن الظروف الأمنية تعتبر من الأعمال غير المتوقعة والطارئة التي تصادف جميع موظفي دوائر الدولة ومنها المدارس، في حين حصلت الفقرة (8) على المرتبة (11) وتقدير جيد بوسط مرجح (3,45) ووزن مئوي (69,09%) والتي تنص على (يكمل بعض أعماله في المنزل لعدم كفاية الوقت) وهي اقل فقرة في مستوى استجابة العينة.

د- مجال التفويض:

جدول (5) ترتيب فقرات مجال التفويض حسب درجة الوسط المرجح ووزنها المئوي

الترتيب	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
1	84,54	4,22	يسهل للمرؤوسين تنفيذ أعمالهم.	15
2	80,68	4,03	يراعي الاختصاص العلمي في تنفيذ الأعمال.	16
3	80,45	4,02	يحرص أن يكون تفويضه للشخص المناسب.	17
4	78,63	3,93	يكلف احد المرؤوسين بمهام إضافية لمصلحة الكلية.	3
5	78,182	2,90	يحدد مهام ومسؤوليات المرؤوسين.	2
6	76,59	3,83	يحرص على تفويض مهامه في الحالات الاستثنائية.	4
7	75,90	3,79	يكلف المرؤوسين بخطط الأعمال الموكلة إليهم	14
9	75,22	3,76	يقتنع بقدرات المرؤوسين المفوض إليهم.	5
9	75,22	3,76	يرفع دافعية المرؤوسين عند تكليفهم بعض المهام.	9
9	75,227	3,76	يحدد العميد دور كل فرد لتعزيز العمل الجماعي.	11
11	75	3,75	يقتنع بانجازات المرؤوسين والواجبات المفوضة إليهم.	13

الترتيب	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل في الاستبيان
12	72,045	3,602	يبيّن التفويض مناخ تنظيمي مناسب يساعد على زيادة الإنتاج.	10
13	71,818	3,591	يفوض العميد بعض من مهامه إلى أحد المرؤوسين.	1
14	70,90	3,54	يكلف أحد المرؤوسين لإدارة اجتماع مجلس الكلية في حالة تعذر حضوره.	7
15	70,45	3,523	يبيّن فرص لتدريب المرؤوسين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	12
16	70,22	3,51	يوكّل بعض مهامه إلى أحد المرؤوسين في حالة كثرة أعماله اليومية.	6
17	60,909	3,04	يحرص على أن ينجز جميع المهام بنفسه لعدم قناعته بكفاءة المرؤوسين.	8
74,826 %		3,741	المعدل	

يتضح من الجدول (5) إلى إن درجة الوسط المرجح لمجال التفويض تتراوح بين (4,22) - (3,04) وجميع الفقرات كانت درجة الوسط المرجح أعلى من عتبة القطع المعتمدة وهي (3) وبالتالي فإن جميع الفقرات دالة ولصالح عينة البحث لأنها حصلت على تقدير جيد، وذلك قد يعني إن مديري المدارس لديهم إيمان فعلي بقدرة مرؤوسهم وثقتهم عالية بمستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم، كما تدل على رغبة المرؤوسين بتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما تدل على حاجة فعلية للمرؤوس لتنفيذ المهام الموكلة إليه وبدون هذا التحويل لا يتمكن من أداء العمل، وبهذا يرتبط الاتصال بالتفويض فكلما اتسع نطاق التفويض كلما زادت سرعة الاتصال وفاعليته والتي تمكن الجهات المسؤولة عن مواجهة المشاكل دون تأخير أو انتظار طالما أن الشخص المُفوض قد تمتع بقدرة كافية من الصلاحية للبت بالأمر، كما يتضح من الجدول (5) إن الفقرات (15، 16، 17) حصلت على أعلى استجابة من عينة البحث إذ حصلت الفقرة (15) ونالت المرتبة (1) بتقدير عالٍ جداً على وسط مرجح (4,22) ووزن نسبي (84,54%) وذلك يعني أن مدير المدرسة عندما يخول جزءاً من مهامه إلى مرؤوسه لا يترك زمام الأمور وإنما يتحمل مسؤولية إنجازهم لهذه المهام لذا فهو يتابع مستوى الانجاز ويعمل على إزاحة كل العراقيل والحواجز التي تقف في سبيل تنفيذ هذه المهام مما ينعكس بالتالي على تسهيل تنفيذ الأعمال ونتيجة لهذا الدعم من قبل مدير المدرسة ارتفع مستوى استجابة العينة على الفقرة.

كما حصلت الفقرة (16) على المرتبة (2) وتقدير عالٍ جدا بوسط مرجح (4,03) ووزن مئوي (80,68%) وذلك يعني إن التفويض قائم على أساس الانسجام بين العمل المفوض وتخصص المرؤوس العلمي أو الفني وهذا بالتأكيد ينعكس على مستوى إتقان العمل من جهة وعلى سرعة انجاز العمل المفوض لان الأعمال المفوضة هي من صميم التخصص ومتناسب مع الإمكانيات العلمية، في حين حصلت الفقرة (17) على المرتبة (3) بتقدير عالٍ جدا بوسط مرجح (4,02) ووزن مئوي (80,45%) والتي تنص على وذلك يعني إن العميد يختار الشخص المناسب للتفويض الذي لديه القدرة الفعلية على أداء العمل والكفاءة والتأهيل، والرغبة الحقيقية بالمساهمة في تحمل مسؤوليات أخرى بالإضافة إلى أعماله الأساسية وإعطائه المرونة الكافية لإنجاز ما تم تكليفه به، ويعلم انه يتحمل عواقب مساهمته في حالة الفشل في انجاز المهمة المكلف بها.

أما الفقرات الدنيا التي حصلت على استجابة قليلة من عينة البحث فهي (12، 6، 8) فقد حصلت الفقرة (12) على المرتبة (15) بتقدير جيد ووسط مرجح (3,52) ووزن مئوي يبلغ (70,45%) ويعزو الباحث ذلك إلى إن مدير المدرسة يئى فرص لتدريب المفوض إليهم من معاونيه ويفسح لهم المجال للاستيضاح والاستفسار لمعالجة نواحي القصور أو الضعف في أدائهم للمهام المفوضة إليهم من العميد مما يزيد من ثقة المرؤوسين بأنفسهم، ويرفع من قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الايجابية نحو العمل.

وحصلت الفقرة (6) على الترتيب (16) وتقدير جيد بوسط مرجح يبلغ (3,51) ووزن مئوي (70,22%) ويعزو الباحثة ذلك إلى إن مدير المدرسة قد يعمل بالتفويض في حالة كثرة مشاغله وأعماله اليومية استثمارا أفضل وأحسن للوقت، وللتركيز على الأمور المهمة، وعدم تشتيت الوقت بأمور بإمكان المرؤوسين القيام بها، كما انه اعترافا للمرؤوسين بحاجته لقدراتهم مما ينعكس بصورة ايجابية في زيادة مستوى أدائهم للعمل، أما الفقرة (8) فقد حصلت على الترتيب (17) وتقدير متوسط بوسط مرجح (3,04) ووزن مئوي (60,90%) وذلك يعني ليس جميع مديري المدارس يقومون بعملية التفويض بشكل كبير وإنما بدرجة متوسطة فليس جميع مديري المدارس لديهم مرؤوسين كفؤين بدرجة عالية بحيث يستطيع القيام بالتفويض وهو مطمئن للنتائج، فليس جميع المرؤوسين بمستوى واحد من الأهلية والكفاءة والقدرة على الانجاز.

الهدف الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، اناث)

الدلالة الإحصائية	T	إناث (ن=40)		ذكور (ن=30)		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.39	0.857	0.59	3.26	0.66	3.43	الاتصال
0.61	-0.514	0.69	3.70	0.85	3.58	الأهداف المشتركة
0.99	-0.004	0.71	3.76	0.92	3.76	إدارة الوقت
0.92	0.102	0.59	3.59	0.68	3.61	التفويض

يظهر من جدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ في واقع تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (T) لمجالات الدراسة لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أجماع أفراد عينة الدراسة (الذكور، والإناث) إلى ضرورة تطبيق الادارة بالأهداف في مدارسهم، حيث أنها تمكن المدرء من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية، لطرق أداء العمل المدرسي في جميع مراحله، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلاً من الأعمال الكتابية والورقية، كذلك السرعة والدقة في تخزين المعلومات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العدوان 2006) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية لدرجة تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تُعزى لمتغيرات (الجنس) بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خلوف (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ في واقع

تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

خلاصة:

توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية عن طريق نتائج البحث ونتائج الدراسة النظرية والخلفية النظرية فقد أكدت الإدارة بالأهداف على تحديدها الواضح للأهداف من وجهة نظر العينة مما يدل على ضرورة وإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأنظمة التقليدية بما يساعد على نجاح أداء مديري المدارس المتوسطة وزيادة مساهمتها وفعاليتها في التعليم المدرسي، وإن تطبيق الإدارة بالأهداف يحتاج إلى شروط واجب توفرها ومنها ان يكون هناك وعي كامل وعال بين مدير المدرسة والكادر المدرسي في المدرسة بأهمية هذا الأسلوب وبالفوائد التي يقدمها على مستوى الفرد والمدرسة وبما يمليه من تغيرات على صعيد العمل والأشخاص كما ان هناك إمكانية لتقبل أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال النتائج الايجابية القوية التي أعطت تقديراً أكثر من الواقع الفعلي. إنّ درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تدعم التعاون والثقة والاحترام المتبادل وتزيد من حماسهم وكفاءتهم وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس من ناحية وجهة نظرهم لإمكانية تطبيق الادارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة.

وفي ضوء نتائج البحث الحالي والاستنتاجات يوصي الباحث بالآتي:

أن تتبنى وزارة التربية أسلوب الإدارة بالأهداف فكرياً وإدارياً ومالياً، خاصة بعد أن تعود الجميع على الإدارة بالنشاط ورد الفعل، وتُغيّر في فلسفتها لإدارة المدارس وتتبنى نشر هذه الفلسفة لأن الحلول الجزئية غير فعالة، ولأن الإدارة بالأهداف تدعم الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس بحيث تصبح العلاقة بينهما أساساً تحقيق نتائج في إطار الاحترام، وبالتالي سيحل في الإدارة روح الفريق، متفقاً مع الشريعة الإسلامية " من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها ". واعداد دورات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل وزارة التربية لتعليم التفكير للقياديين في المدارس، وتغيير في السلوك، وفي الثواب والعقاب، لأن البداية تحكم على نهايته. تولي وزارة التربية تعيين مستشارين أو خبراء لجعل أسلوب الإدارة بالأهداف يتبلور بمساعدة المديرين بوضع ورقة عمل عن مجالات النتائج ومقاييسها.

المصادر:

- أحمد، احمد إبراهيم (1999): نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) القاهرة، دار الفكر العربي.
- الحربي، قاسم بن عائل، (2006): الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرون، الرياض، دار الفكر.
- الطراونة، اخليف يوسف (2000): تقدير الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. مؤتة للبحوث والدراسات م(15)، ع (3)، ص 1-140
- العجمي، محمد حسنين (2008 م): الإدارة والتخطيط التربوي : النظرية والتطبيق عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمارة، محمد حسن (2003): مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، عمان، دار المسيرة.
- بدري، احمد، أصول البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، دار القلم للتوزيع والنشر، 1979.
- بعيره، أبو بكر مصطفى، مبادئ الإدارة، دار أفريقيا للطباعة والنشر، بنغازي، 1988.
- خيرى، محمد عثمان ، الإدارة بالأهداف – فلسفة وأسلوب عمل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (173)، آب – 1975.
- كنعان، نواف. (1980): القيادة الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الرياض .
- مرسي، محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب والنشر والتوزيع والطباعة.
- الحضرمي، سيف احمد. (2003). درجة توفر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة ،امعة اليرموك. اربد.
- العدوان، فريال حسن (2006). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية.
- العسافي، غسان علاء الدين نوري(1985) نظام الإدارة بالأهداف دراسة المستلزمات الإدارية، ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد(2011): واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، جامعة الملك سعود.
- الجهضي، سليمان (2005):معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون . رسالة ماجستير غير منشوره ،جامعة اليرموك، الأردن .
- خلوف، إيمان (2010): واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- -عياصرة، علي أحمد (2003): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بواقعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

References:

- Richard, Alan (2000): Toughest job in education, Alexandria Hingham Mass-
- Aliff_Johnvincent (1994). Faculty and Administrator opinions on management by objectives (MBO) at Dekalb college ERIC reproduction Document service NO. ED3,4534
- Graham, J. (2007). Leadership behaviors and collective Efficacy as perceived by teacher of schools in the Kitty independent school distric. Unpublished doctoral dissertation .Texas A and M university USA.