

تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق
نمط الإدارة بالأهداف

إعداد

فريال حسن مانع العدوان

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

آب 2006

التفويض

أنا الطالبة فريال حسن مانع العدوان، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص، عند طلبها.

الاسم: فريال حسن مانع العدوان

التوقيع: 

التاريخ: 2006/8/17

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : " تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف "

وأجيزت بتاريخ : 2006/8/17م

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	الدكتور عباس عبد مهدي
عضواً	الدكتور تيسير الخوالدة
عضواً ومشرفاً	الدكتور عاطف مقابلة

شكر وتقدير

أما وقد أنعم الله عليّ بإتمام هذه الرسالة، وخرجت بالشكل الذي هو عليه، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كلّ من أسهم في إخراجها بهذه الصورة، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور عاطف يوسف مقابله الذي أشرف على إعدادها، وقد أحاطني بالرعاية الكاملة، حيث كان الموجه والمرشد حتى خرجت بصورتها الحالية. ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير لجميع أساتذتي في قسم الإدارة التربوية والأصول، بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، الذين على أيديهم تتلمذت، ومن علمهم نهلت، أمد الله في أعمارهم جميعاً، وجزاهم خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مكتبة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وكذلك العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية، لتعاونهم وتسهيلهم مهمتي .
وأوجه شكري وامتناني إلى كل من قدم لي المساعدة من زملائي في تربية عين الباشا.

فريال حسن مانع العدوان

الإهداء

إلى مثلي الأعلى في الحياة وقرّة عينيوالذي الحبيب أمد الله في عمره

إلى صاحبة القلب الصافي واللمسة الحنونوالدتي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى من لهم في قلبي مكانة وفي نفسي منزلة.....إخواني وأخواتي أبقاهم الله

إلى كل من قدم لي المساعدة والدعم وتمنى لي الخير

فريال

فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ل	Abstract
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
7	هدف الدراسة وأسئلتها:
7	أهمية الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة:
9	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الأدب النظري:
25	ثانياً: الدراسات السابقة:
33	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
34	منهج الدراسة:
34	مجتمع الدراسة:
35	عينة الدراسة:
36	أداة الدراسة:
37	إجراءات الدراسة:
38	المعالجة الإحصائية:
39	الفصل الرابع نتائج الدراسة
40	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
44	النتائج المتعلقة عن السؤال الثاني:
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

49.....	نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
53.....	نتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
57.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
58.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
59.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
60.....	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
60.....	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
61.....	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:
62.....	التوصيات :
63.....	المراجع
64.....	أولاً: المراجع العربية:
67.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
69.....	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم لمحافظة البلقاء	47
2	توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية	48
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف	53
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف	56
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتصورات المديرين والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف	59
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتصورات المديرين والمديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف	60
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي	61
8	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجات تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي	61
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق الخبرة الإدارية	62
10	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق الخبرة الإدارية	62
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتصورات المعلمين والمعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف	63

64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي	12
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي	13
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق خبراتهم التعليمية	14
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق خبراتهم التعليمية	15
66	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص الفروق في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق مستويات الخبرة	16

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
84	أداة الدراسة بصيغتها الأولية	1
89	أداة الدراسة بصيغتها النهائية	2
94	أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة	3
96	المراسلات الرسمية	4

تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

إعداد الطالبة

فريال حسن مانع العدوان

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء للعام الدراسي (2005 / 2006)، البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين البالغ عددهم (2429) معلماً ومعلمة.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة، و(485) معلماً ومعلمة بنسبة، (20%) اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة.

لجمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التحقق من صدقها، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وللتأكد من ثباتها تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وقد بلغ معامل الثبات للأداة (0.88)، ولمعالجة البيانات إحصائياً فقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعادلة الاختبار التائي (t-test).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كانت تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة.

كانت تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف ولصالح المديرين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المديرين والمديرات في إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المعلمين والمعلمات في إمكانية تطبيق نمط الإدارة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح فئة (6-10) سنوات عند المديرين. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يأتي:

تصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين.

إجراء دراسات إستشرافية على المرحلة الأساسية.

عمل دراسات إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

الإكثار من المحاضرات والندوات للمديرين والمعلمين للتعريف بإيجابيات تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

**The Notions of Public Secondary School Principals and Teachers in Jordan of the
Possibility of Applying Management by Objectives Method.**

Prepared By
Feryal Hasan Mani' Al- Adwan

Supervised By
Dr . Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aimed at investigating the notions of public secondary school principals and teachers in Jordan of the possibility of applying the Management by Objectives Method in Al-Balqa Governorate.

The population of the study consisted of all public secondary school principals in Al – Balqa Governorate for the academic year 2005/2006. The total number was (87) male and female principals. The population of teachers consisted of 2429 male and female teachers.

The sample of study consisted of all (87) principals and (485) teachers with a percentage of (20%). They were chosen randomly from the population of the study.

To collect data, the researcher developed a questionnaire. Its validity was verified. To verify the reliability of the instrument, test-retest method was used. The reliability coefficient was (0.88).

To analyse data statistically; means, standard deviations, One –Way ANOVA, and t-test were used.

The findings of the study were as follows:

The notions of public secondary school principals in Al-Balqa Governorate of the possibility of applying the Management by Objectives Method rated high.

The notions of public secondary school teachers in Al-Balqa Governorate of the possibility of applying the Management by Objectives Method rated moderate.

There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between principals and teachers notions of the possibility of applying Management by Objectives Method, in favor of the principals.

There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the notions of male and female principals of the possibility of applying Management by Objectives attributed to: gender, academic qualification and educational experience.

There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the notions of male and female teachers of the possibility of applying Management by Objectives attributed to: gender or academic qualification.

There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the notions of male and female teachers of the possibility of applying Management by Objectives attributed to educational experience, in favor of (6-10) years category.

In light of the findings, the researcher recommended the following:

Designing training programs in Management by Objectives for principals and teachers.

Conducting perspective studies on the basic stage.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد العملية الإدارية من الموضوعات التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في كافة المؤسسات التي تحتاج إلى تنظيم وتنسيق من أجل تحقيق أهدافها، ومع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي طرأ على مجالات الحياة المختلفة، وازدهار الحضارة، وانتشار الثقافة، وتقدم الصناعة والتجارة، أصبحت العملية الإدارية ذات أهمية كبيرة.

وأصبحت الإدارة عملية هامة 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 تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأمطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري، والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، بل إن أهم ما يميز الإدارة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميدانية متعددة نحو الوصول إلى الأهداف المرجوة (مرسي، 2001).

وتعنى الإدارة بقيادة وتوجيه الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف يتوقف على وجود من يقوم بمهام الإدارة الجيدة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لهذا الجمع البشري. ولأن التعليم أصبح أمراً ضرورياً في الحياة المعاصرة يقبل عليه الجميع، وخاصة التعليم الثانوي لأنه الركيزة التي يرتكز عليها المجتمع بكامله، فإن الإدارة المدرسية مسؤولة كبيرة، إذ يقوم مدير المدرسة بتحمل المهام الموكلة إليه، ليقوم بدوره بتطوير المؤسسة التعليمية التي يديرها بكل ما تحتاجه من إمكانات سواء أكانت مادية أم بشرية (القيسي، والشيباني، 1999).

إن الإدارة التربوية من ميادين الإدارة التي أصبحت أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، فقد أصبحت كل منظمة تربوية تحتاج في إدارتها إلى الاستفادة من الإمكانيات البشرية المادية المتاحة لها مثل: المعلمين، والمشرفين التربويين، والطلبة، والأبنية، والمناهج، والتجهيزات، لتوجيهها، والتنسيق فيما بينها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي نصت عليها السياسة التربوية والتعليمية للدولة. والإدارة التربوية في حد ذاتها وسيلة من وسائل بلوغ الأهداف التربوية وتحقيقها، وتتوقف قدرة وزارة التربية والتعليم في أداء وظائفها على إدارتها، فهي التي تحدد الأهداف التربوية والتعليمية، وترسم السياسات الخاصة بتوفير

الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للرفع من سوية المجال التعليمي، وتحقيق الأهداف التربوية، وتنظيم جهود العاملين، ورفع كفاءة وسائل الاتصال، والتنسيق، والمراقبة والتوجيه، وتقييم الخطوات بأسلوب تعاوني متكامل (مصطفى، 2001).

أما الإدارة المدرسية الناجحة فتعد حجر الزاوية في العملية التعليمية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم، وترسم الطرق، وتبصر السبيل 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، وكذلك إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها المنشودة (أحمد، 2003).

والإدارة المدرسية الواعية هي التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء للعاملين، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم بشكل سليم، وتحديد الجوانب الفنية والإدارية في العمل، بما يضمن التكامل والتوازن. وعمل مدير المدرسة ليس بالأمر اليسير، بل إنه عمل يتحدى كل تحد، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى نمو المدرسة وازدهارها (أحمد، 1999).

والإدارة المدرسية يقوم على رأسها مدير المدرسة، ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة، ويتعاون معه مساعد المدير والمعلمون والإداريون، وغيرهم من العاملين في المدرسة، ويرتبط مدير المدرسة بالإدارة التعليمية ويخضع لها، ويتصرف وفق ما تراه هذه الإدارة، كما أنه معني بتطبيق مناهج ومقررات دراسية موضوعة، وكذلك تنفيذ اللوائح والقوانين، والإشراف على عمل المشرفين والفنيين والإداريين، ويختلف وضع مدير المدرسة في علاقته بالإدارة التعليمية، وفي مدى الحرية الممنوحة من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإداري المتبع أكان مركزياً أم لا (الإبراهيم، 2002).

وتعد المدرسة الركن الأساسي في العملية التربوية، فقد تغيرت وظيفتها، واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة تسييراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، كالمحافظة على نظام المدرسة، بل أصبح محوراً يدور حول الطالب، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، ويعدّ المدير هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة (عطوي، 2001).

لقد حدد مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في الأردن عام (1987) واجبات، ومهام مدير المدرسة بدقة ووضوح، وأعطاه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع واجباته، واهتم بتنمية قدراته من حيث؛ أسس

اختيار مدير المدرسة، وتحديد مواصفات وظيفته، وعقد برامج تدريبية مناسبة للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام أعمالهم، وإتاحة فرص النمو المهني بالتحاقهم ببرامج تدريب إدارية تلبي حاجاتهم العملية والعلمية، وكذلك أوجد أيضاً نظام حوافز يرتبط بالتقويم المستمر لعمل المدير (وزارة التربية والتعليم، 1987).

والإدارة بالأهداف كما أوردها نشوان (1992) نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء المنظمة في وضع الأهداف المرجو بلوغها، بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، ويوضح هذا شروط تحقيق المنظمة الإدارية لأهدافها عن طريق المشاركة والالتزام أكثر من تركيزها على الأساليب التي يتم بواسطتها تحقيق هذه الأهداف. ومعنى آخر فهي تركز على الفاعلية أكثر من تركيزها على الكفاية. ويرجع الاهتمام بالإدارة بالأهداف إلى:

إنجاز الأهداف وينعكس ذلك على فاعلية الإداريين والجهاز الإداري بوجه عام.

المشاركة بين جميع الإداريين عند تحديدهم الأهداف وصياغتها، ومن ثم العمل على تحقيقها وإنجازها. إنها عامل هام من عوامل التغيير، ويصف بعض الإداريين الإدارة بالأهداف بأنها قوة تغيير، شريطة أن تتصف المنظمة الإدارية بمرونة تمكنها من قبوله.

وذكرت دانترج وركس (Danghtreg & Ricks,1989) فوائد عديدة للإدارة بالأهداف منها :

تجعل الموظف يعرف تماماً ما هو المطلوب منه .

تساعد في التخطيط وذلك عن طريق قدرة المديرين على تحديد الأهداف كماً ونوعاً وزمناً.

تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

تجعل المرؤوس أكثر إدراكاً لأهداف المنظمة.

تجعل عملية التقويم أكثر موضوعية.

ومن فوائدها أيضاً أنها تساعد المدير أو المشرف الإداري أن يخطط بشكل سليم ويستخدم في عملية

التخطيط الإداري أدوات وأساليب مختلفة، هي:

الأجندات.

قوائم النشاط.

ملفات منشطة الذاكرة.

المخططات، والشبكات واللوحات.

الحاسوب.

وتعتمد الإدارة بالأهداف المعروفة باسم (MBO) على فلسفة أن المدير يجب أن يتفاوض ويتعاون في تحديد الأهداف التي يتصورها في الفترة الزمنية القادمة. وهذا المفهوم يعود بجذوره لإدارة (Peter Drucker)، والإدارة التي تم تعميمها من قبل أوديون (Odiorne). ويتفرع هذا المفهوم (MBO) إلى ثلاثة أقسام هي:

تقوية التخطيط.

تشجيع صنع القرار المشارك.

تحفيز أداء الأهداف والواجبات الأساسية لبناء المؤسسة في عملية الإدارة بالأهداف (Odiorne, 1981). ولقد أورد كوك وهانسيكر (Cook & hunsaker, 2001) أن نظام الإدارة بالأهداف يساعد المدير على: الاتفاق على الأهداف الهامة.

العمل على تحقيق الهدف.

عملية ضبط النفس وإجراءات إصلاحية لتحقيق الهدف.

مراجعة دورية ورسمية لتقييم الهدف.

إن مدخل الإدارة بالأهداف يركز على النتائج، ويقوم على وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بين مدير المدرسة والمرؤوسين، بحيث تكون أهداف مترابطة قابلة للإنجاز في وقت زمني محدود تشير إلى الالتزام بالعمل وتسمح بالتقييم، ولقد أشار نشوان (1992) إلى أن الإدارة بالأهداف تقوم على مبدئين أساسيين هما:

المشاركة: أي مشاركة مدير المدرسة للمرؤوسين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، ومن الضروري أن تتم صياغة الأهداف بشكل يساعد على تحديد وسائل التنفيذ وطرائقه، ويجعلها قابلة للقياس، ولا بد أن يكون المرؤوسون قادرين على التخطيط، والإسهام في تحديد الأهداف، مما يستدعي التأكد من ذلك بتدريبهم وتطوير مهاراتهم التي تضمن مشاركتهم الفاعلة، ومن ثمار المشاركة من قبل المرؤوسين في تحديد الأهداف، التزامهم نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، التي شاركوا في تحديدها، وتعزيز المسؤولية لديهم، ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات.

تحديد الأهداف: أي أن يتم وضع الأهداف على صورة نتائج محددة يراد تحقيقها، ومن ثم يحاول المدير والمدرّسون بلوغها معاً باستمرار، ولذلك تتم مراجعتها وتعديلها.

إن لنظام الإدارة بالأهداف مزايا تجعل الأخذ بها أمراً محموداً، غير أنه لا يخلو من بعض السلبيات، فمن إيجابيات نظام الإدارة بالأهداف التركيز على ضرورة وضوح الأهداف وتحديد بدقتها مما يحول دون انحراف مدير المدرسة عن الأهداف المرسومة، فينشغل بالإجراءات والوسائل والأساليب التي تحقق أهداف المدرسة ويعيها العاملون وعياً تاماً. ويسهل عليه عملية المتابعة المستمرة التي يعيها المعلمون أيضاً، وتنمي فيهم الرقابة الذاتية على أعمالهم مما يسهل على المدير عمله.

ولقد أشار الطويل (1999) إلى ميزات لنمط الإدارة بالأهداف تتمثل في:

1- إن نظام الإدارة بالأهداف كفيل برفع (الكفاءة) الإنتاجية للمدرسة وتعزيز محاسبة الأفراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية والالتزام، كما أنه وسيلة لتفويض السلطات، بحيث يساعد على فهم المعلمين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يرتب عليها السعي نحوها.

2- يساعد نظام الإدارة بالأهداف على الحرص على الوقاية قبل العلاج، إذ إنه تتحدد المعالم لكل معلم بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل أو التلاعب فيه أو الادعاء بسوء فهم واجباته أو عدم إدراكها.

أما من حيث الجوانب السلبية لنظام الإدارة بالأهداف فتتمثل في:

1- عجز بعض المديرين في تحديد الأهداف لكل وظيفة وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وفي جعلها قابلة للقياس ويمكن تذليل هذه الصعوبة بالتدريب والممارسة الفعلية وكذلك شعور بعض المديرين وبخاصة ضعاف الشخصية بفقدانهم بعض سلطاتهم وتناقص رقابتهم.

2- مقاومة بعض المديرين للتغيير والمحافظة على هياكلها التقليدية وهو أمر لا ينسجم مع الأخذ بالإدارة بالأهداف التي تتطلب مرونة تنظيمية.

مشكلة الدراسة:

إن نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها تكمن في العملية التربوية، ومما لا شك فيه أن الإدارة بالأهداف أمودج من النماذج المتبعة في العملية التربوية بشكل عام، وضمن واجبات مدير المدرسة بشكل خاص، ونظراً للفتاوت في الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة، فقد رأى بعض مديري المدارس أن الإدارة بالأهداف مستخدمة وغير مجدية ويترتب عليها إهدار تربوي كبير، ورأى بعض المديرين أنها ذات فائدة كبيرة للمدير والمعلم على حد سواء.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف من أجل الوصول إلى معلومات وحقائق تشجع على استخدامها والإقبال عليها، وتمكن المدير من اتخاذ القرارات التربوية المناسبة لتحسين وتطوير أساليب الإدارة المدرسية، وإبراز مدى فاعليتها.

وقد وجدت الباحثة نتيجة عملها في الحقل الإداري التربوي، وقربها من الجانب الإداري لعمل مدير المدرسة، والتفاعل مع المعلمين، ومعرفتها بتفاوت المديرين في قياداتهم للمدرسة بين الإيجابي الفعال الذي يسعى إلى تبادل الآراء بغية اتخاذ القرارات المناسبة، وبين السلبي الذي ينفرد في اتخاذ القرارات، من هذا التفاوت والتباين وجدت الباحثة مسوغاً لإجراء هذه الدراسة التي يمكن تحديد مشكلتها بالسؤال الآتي: ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟
2. ما تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟

4. هل تختلف تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

5. هل تختلف تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تستهدف فئة مهمة في المؤسسات التربوية، وهي مديرو ومعلمو المدارس الثانوية العامة في الأردن، ويؤمل من هذه الدراسة:

1. أن تفيدي في تطوير أداء مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً واعياً في مدرسته، وتزويده بأساسيات الإدارة وأساليبها الحديثة.

2. أن تزود المعلمين والإداريين التربويين بمفهوم إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.
 3. أن تفيد الباحثين في المجالات الإدارية والتربوية وطلاب الدراسات العليا للاطلاع على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، لما يمكن أن تفتحه من مجالات جديدة تتطلب القيام بدراسات أخرى مكملتها.
 4. أن تسهم في إثراء الأدب التربوي حول إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المؤسسات التربوية.
- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء للعام الدراسي 2006/2005م من كلا الجنسين.

مصطلحات الدراسة:

تبنى الدراسة الحالية تعريف المصطلحات التالية:

الإدارة (Administration): عرفت بأنها: تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم ورقابة مجهوداتهم. وتوفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (العربي ومهدي، 1996).

الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): "نظام إداري يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية، في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في الدائرة أو المؤسسة (المدرسة)" (العمارة، 2002، ص 150).

وعرفها الخطيب والخطيب والفرح (1998) بأنها أسلوب إداري يتميز بتركيز الرئيس على الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، بمقاييس دقيقة ضمن إطار زمني واضح، يمكن بواسطتها تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف والنتائج.

التعريف الإجرائي للتصورات: الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية العامة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي المتعلق بالإدارة التربوية والمدرسية والإدارة بالأهداف والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتقسيم الفصل إلى جزأين هما:
أولاً: الأدب النظري:

الإدارة:

لعل أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشتة في حياته المتحضرة. والإدارة وسيلة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة لسد حاجاته وتحقيق غاياته (سالم، 2003).
الإدارة عملية تدخل في جميع الجهود الجماعية، سواءً أكانت خاصة أم عامة، مدنية أم عسكرية، كبيرة الحجم أم صغيرة، وهي تختلف في نوعيتها باختلاف طبيعة المجال أو الميدان، أو الفرع الذي تتم فيه، وقد يتأثر بعدة عوامل مترابطة، منها نوع النظام الاجتماعي القائم، ومنها درجة المعرفة العلمية والعملية، ومنها سبل اتصال الناس بعضهم ببعض، ثم ما يفضله الناس، وما يتعصبون له، إلى غير ذلك من العوامل والعلاقات المتداخلة.

والإدارة تتكيف وتتشكل بالنسبة للإطار الذي يعيش فيه المجتمع، بنظمه وقوانينه، بل وتنظيماته ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه. وهي تتميز بحتمية الانتشار في كل أنواع المنظمات (سليمان وضحاوي، 1998).

وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة. بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجالات المناشط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى. وأن مفهوم الإدارة يختلف باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين. ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشكلاته الخاصة (عطوي، 2001).

وأشار الإبراهيم (2002) إلى أن الإدارة يقصد بها العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع وتطويره.

وينظر إلى الإدارة التربوية بوصفها الجهة المسؤولة عن شؤون التعليم وإدارته، وتوجيه جميع الممارسات

التربوية، وتنسيق كافة الجهود البشرية للارتقاء بالعملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والإدارة التربوية تعنى بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد، وبذويه، وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة (أحمد، 2003).

ويعرف ستيفن كنزفيج (Kenezovich, 1984) الإدارة التربوية بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشرف على فاعلية الخدمات التربوية من خلال تطبيق السياسة التعليمية. وتعمل الإدارة التربوية على تحقيق الأغراض التربوية، ومن ثم فهي تعنى بالممارسة والطريقة التي توضع بها هذه الأغراض موضع التنفيذ، وتعنى أيضاً بالعناصر البشرية والمادية، أما العناصر البشرية فتضم المعلمين وغيرهم من العاملين والطلاب، ويشمل الجانب المادي الأبنية والتجهيزات والأدوات والأموال. وقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة من جهة، وبما طرأ على مفهوم التربية من جهة أخرى، فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات وينحصر في داخل المدرسة، أصبح يركز على التلميذ وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد المتعلم على النمو الشامل المتكامل، وامتد عمله أيضاً ليشمل المجتمع الذي يعيش فيه باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف احتياجات هذا المجتمع، وتحللها، ومن ثم تعمل على تلبيتها (مصطفى، 2001).

والإدارة التربوية دائماً في حالة تجديد وتحديث بناءً على التطور الفكري العالمي والمفاهيم العملية والتربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائط تربوية جديدة ترفع وتزيد فعالية وكفاءة العملية التعليمية وتحسنها لتناسب التغيرات الإدارية.

وتظهر أهمية الإدارة التربوية في كونها أداء تسعى إلى نجاح وتقدم وتطور النظام التربوي، من خلال تبني مواقف ومفاهيم تربوية حديثة في مجالات العلوم المختلفة، تراعي الواقع التربوي العربي والإسلامي، والظروف والعوامل التي تؤثر في الإدارة التربوية (نشوان، 2004).

وأورد مساد (2005) أن للإدارة التربوية وظائف متعددة منها:

1. التخطيط: وهو الرؤية العملية للمنظمة، المبرمجة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
2. اتخاذ القرارات: أي الاختيار من بين البدائل المطروحة، وتقرير الأولويات، وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانات المتاحة.
3. التنظيم: ويتعلق بتصنيف المهمات الكفيلة بتحقيق الأهداف، وبرمجة العمل وتحديد المسؤوليات،

وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية والاستفادة من الموارد المتاحة.

4. الضبط والإشراف: وهما عمليتان تتعلقان بالتوجيه اليومي والإشراف على سير العمل، وتذليل الصعوبات، وحل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي.

5. التقويم: وهو أهم عملية من عمليات الإدارة التربوية الحديثة حيث تطبق المعايير الخاصة بالإنجاز والنتاج في ضوء الأهداف الموضوعية، وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة العليا لإعادة الإجراءات، ورسم السياسات الجديدة.

بالإضافة إلى ما تقدم تقوم الإدارة التربوية الحديثة بعدد من الوظائف الأخرى، كإعداد برامج التدريب والتأهيل والقيام بنشاطات الإعلام والدعاية والعلاقات العامة، وتقديم الخدمات التعاونية والاجتماعية للأفراد العاملين.

الإدارة المدرسية:

لقد أصبحت الإدارة المدرسية من المجالات التي تحظى باهتمام جميع العاملين في حقل التربية والتعليم، ولما كانت المدرسة هي الميدان العملي الذي تلتقي فيه خبرات أولئك العاملين في التربية، على مختلف مواقعهم ومستويات مسؤولياتهم، فقد رفعت وزارة التربية والتعليم شعارها لعقد الثمانينات الذي يتلخص "بالعمل الجاد المستمر لتحسين نوعية التعليم". هذا الشعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها كتوجيه العملية التربوية وتطويرها بهدف مساعدة الفرد في النمو المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً واقتصادياً، وإلى إعداد الفرد للإسهام في تنمية المجتمع في جميع هذه النواحي، لأن الفرد أثن ثروة يمتلكها المجتمع المتحضر ثقافياً، وأن فئة الإداريين من أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها، تتقدم هذه المجتمعات وتتطور (الطويل، 1997).

والإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات (طافش، 2004).

وعرّف دياب، (2001) الإدارة المدرسية بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة)، يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم في ضوء المبادئ

والقيم وطرق التربية والإدارة التي جاء بها الإسلام، بغرض بناء وإعداد التلميذ المسلم من جميع النواحي (روحياً، عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً)، ليكون قادراً على إدراك وحسن إنجاز رسالته التي كلفه بها الله سبحانه وتعالى.

ومن خلال تعرف إلى مفهوم الإدارة المدرسية يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسة للإدارة المدرسية مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة؛ لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر. ومن بين العوامل التي تؤثر في نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين، ومؤهلاتهم الشخصية، وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية أو لامركزية) وشخصية المدير وسماته؛ كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من دولة لأخرى تبعاً لاختلاف إحساسه بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية. ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربع مجموعات هي:

مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.

مجموعة الأهداف الاجتماعية.

مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.

مجموعة الأهداف الاقتصادية.

وعلى الرغم من صعوبة الفصل الدقيق بين هذه المجموعات للتداخل الكبير فيما بينها إلا أنه سيتم استعراض بعض أبعادها المهمة بصورة مبسطة:

تتمثل الأهداف الثقافية والتربوية في الاهتمام بتربية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته. وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة التي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين، من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

الأهداف الدينية والأخلاقية: تهدف إلى التأكد من فهم التلميذ للعقائد الدينية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والآداب الخلقية في شخصية التلميذ. وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق الديني، ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه العربي.

الأهداف الاقتصادية: تهدف إلى تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها، من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة، ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى التلميذ من ناحية، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى، ليكون إنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد (العجمي، 2000).

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، والصلة بينهما هي صلة الجزء بالكل، وتبقى وظيفة الإدارة المدرسية هي التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج التفصيلية التي تضعها الإدارة التربوية (عبود، 1995).

والوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم.

ومما يساعد على تحقيق ذلك، مراعاة ما يأتي (أحمد، 1999) :

- * الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل.
- * حسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
- * اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- * اتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- * الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
- * الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- * الإلمام بمنهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
- * الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- * معرفة احتياجات البيئة، ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها، ينبغي أن تتصف بالخصائص التي حددها أحمد (2003) على النحو الآتي:

- 1- أن تكون إدارة هادفة؛ وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- 2- أن تكون إدارة إيجابية؛ وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة. بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.

3- أن تكون إدارة جماعية؛ وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط تستجيب للمشورة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد، مشبع بالتعاون والألفة.

4- أن تكون إدارة إنسانية؛ وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وأن تحرص على تحقيق أهدافها. وقد حدد مارش وسيمون (March & Simon, 1988) خمسة عوامل تؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية وهي:

الاتصال الفعال بين المعلمين ومدير المدرسة.

إشباع حاجات العاملين بالمدرسة.

أهمية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المدرسة.

أهمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو المدرسة.

الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين بالمدرسة.

الإدارة بالأهداف:

حظي موضوع الإدارة بالأهداف باهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاءة. والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات، والمهم دائماً هو النتائج. وتقاس فاعلية نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق النتائج. فقد أشار الصيرفي (2003) إلى أن نظام الإدارة بالأهداف أصبح اليوم قادراً على إقناع كثير من رجال الإدارة بأنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته. ولكن الخوف كل الخوف من أن يخبو هذا النظام فجأة وسط تساؤل الفكر الإداري

عن البديل المنتظر، هل سيكون نظاماً فعالاً أم مجرد شعار جذاب يبدأ الأمر به ثم ينتهي إليه؟

لقد أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجاً واسع الانتشار، وتم تناوله من عدة جوانب نظرية وفلسفية وعملية وتطبيقية. وكذلك تجد أعداداً متزايدة من المديرين الممارسين بدأوا يتعرفون الإدارة بالأهداف، إما من خلال قراءة الكتب أو المقالات، وإما بحضور مؤتمر أو ندوة أو دورة تدريبية. كما أن بعض المديرين قد جربها تجربة عملية أو اشترك في تطبيقها وأصبحت عنده معرفة تامة بجوانب الإدارة بالأهداف (عبد الوهاب، 1984).

وقد أشار السلمي (1999) إلى أن فكرة نظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساساً للمتابعة المستمرة، وتقييم الأداء في أثناء التنفيذ، ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعاً وتكاملاً لكافة نظم العمل في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بشكل عام، وهذا يحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي إلى رفع مستويات أفضل في الأداء في كل القطاعات. ولذلك فإن نظام الإدارة بالأهداف يعد القمة في البناء التخطيطي والرقابي للمنظمة، ولا يمكن النظر إليه أو توقع نتائج من تطبيقه منفرداً قبل استكمال هيكل نظم التخطيط والرقابة على مستوياتها المختلفة. ومن ناحية أخرى فإن نظام الإدارة بالأهداف يحقق التوحد والترابط بين مستويات الأداء المختلفة.

ويعد دركر (Drucker) كما أشار إليه النمر وآخرون، (1997) أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه "مزاولة الإدارة" عام 1954، ليشير إلى أسلوب في الإدارة يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف. ولفت دركر الأنظار إلى أن المنظمات تحتاج إلى نظام إدارة يتيح الفرصة ويعطي الاهتمام بشكل متوازن لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها، وأهداف المنظمة وصالحها العام، وأكد أن هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني، وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.

وقد تأثر دركر (Drucker) في عرض فكرته عن الإدارة بالأهداف تأثراً واضحاً بالأمودج الياباني في الإدارة الذي يوفر الوظيفة مدى الحياة، والتدريب الأسبوعي المستمر، واحترام الرؤساء. ورأى أيضاً أن أكثر ما يميز العامل الياباني عن غيره من العمال هو أنه يتحمل المسؤولية بطريقة متميزة تجعله وكأنه المشرف أو المدير. ولذلك يطالب بتصميم الوظيفة بطريقه تحقق للعامل أن يتحمل المسؤولية مع إعطاء الحرية للتخطيط والتنفيذ لعمله، ومشاركته في المسؤولية بإعطائه بعض الصلاحيات المحددة لأداء عمله، مع منحه الثقة والاهتمام، وتحقيق طموحاته في التعليم المستمر (المنيف، 1994).

يلاحظ مما سبق أن الإدارة بالأهداف، هي بإيجاز أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بشكل مشترك، بتحديد الأهداف للمرؤوس، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالمشاركة، وهو أسلوب ديمقراطي في الإدارة حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف، وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم. وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج

مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، بمعنى آخر، إن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وتكون الأهداف قابلة للتحقيق والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصباً على مدى تحقيق النتائج، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت. ويذكر خبراء الإدارة من أمثال دركر (Drucker) أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة على اعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة. وهنا يبرز مدخل الإدارة بالأهداف الذي يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها. ولذا يجب على المدير الناجح أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها، وتعرف بالوظائف الإدارية التي تمثل في حد ذاتها مكونات وأبعاد العملية الإدارية.

والإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمشروع حيثما تدعو الضرورة إلى ذلك (العلاق، 1999).

وهناك العديد من المحاولات لتعريف الإدارة بالأهداف، إلا أنها تكاد تكون متقاربة. فقد عرفها أوديورن (Odiorne,1981) بأنها: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومعاونيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات. لقد أوضح ردن (Reddin,1991) أن أهمية الإدارة بالأهداف تبرز من كونها أداة مرنة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقويم أداء العمل في المؤسسات الكبيرة المعقدة. كما أشار إلى أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وفي الوقت نفسه هي أداة تقوم على إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، وهي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل المنظمة فيما بينهم، فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. وهي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج تجمع وظائف الإدارة المختلفة؛ وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتعمل على التنمية المستمرة للموارد الاقتصادية المتاحة، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بغية تحديد أهداف موضوعية ومنطقية، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية.

أما شيرود (Sherwood, 1976, P22) فقد عرف الإدارة بالأهداف بأنها: "إدارة تقوم على عناصر أساسية هي: التخطيط، والتعاون، وحساب النتائج. ويظهر من هذا التعريف أنه يجمع بين وجهتي النظر القائمتين على التخطيط التعاوني في الإدارة بالأهداف والمشاركة كما أرادها أوديورن".

أما دافت (Daft, 2000) فيرى أن الإدارة بالأهداف هي نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافأتهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه. وعرف شيرمرهورن (Shermerhorn, 1996) الإدارة بالأهداف بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المنظمة من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في رموز من النتائج المتوقعة.

وأورد الشمخي (1998) ما أكده جبسون (Gibson) من خلال ما كتبه عن الإدارة بالأهداف بأنها " نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة " وأن السلوك الإنساني داخل المنظمات هو الأساس في بناء الأهداف لكل العملية الإدارية، وبالتالي فإنه يربط أهداف المنظمة بالسلوك الإنساني، ويمكن عرض الأهداف داخل المنظمة على النحو الآتي:

- أهداف المنظمة وهي الأهداف المرسومة التي وجدت المنظمة أصلاً لتحقيقها.
- أهداف مجموعة أعضاء المنظمة وتظهر هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل المنظمة.

- الأهداف الشخصية للفرد.

- الأهداف الشخصية للمدير.

وتعنى الإدارة بالأهداف بتنمية العلاقات الإنسانية من خلال علاقات ودية بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية والتعليمية بها، وبينه وبين أولياء الأمور والطلاب. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة بالأهداف إلى أنها تشعر أفراد المجتمع المدرسي بالثقة والتقدير واحترام الذات مما يساعدهم على المشاركة بفعالية في تحديد الأهداف وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تعد من ركائز الإدارة بالأهداف (الهدود، 1991).

ويساعد تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال الإدارة المدرسية على تحسين أداء مدير المدرسة، إذ يحاول توفير بيئة مدرسية تسمح بقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم وقدرات الطلاب. وفي هذا الأسلوب من الإدارة يتمتع مدير المدرسة بشخصية مرحة ومعرفة غزيرة في النواحي الفنية والإدارية، وينطلق من إيمانه بالديمقراطية وإعطاء الحرية للهيئة التدريسية والإدارية للابتكار والإبداع، وتبادل الآراء والأفكار معهم من خلال الاجتماعات واللجان وأساليب الاتصال المختلفة، والمشاركة في تحديد الأهداف، وفي تحديد أوجه النشاطات المرتبطة بتنفيذها، وفي تقرير أساليب قياس الأداء، ويحرص مدير المدرسة على تنمية التوجيه الذاتي لديه وتحمل المسؤولية مما يترك آثاراً إيجابية على تطوير أدائه (فهومي ومحمود، 1993).

وحدد العمارة (2001) خطوات الإدارة بالأهداف بالتالي:

1- وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة: وهي خطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة حيث تستقي منها الأهداف المباشرة والأهداف القصيرة المدى والمرحلية للمدرسة. ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تلك الأهداف: الدقة، والعقلانية والواقعية، ومشاركة جميع المرؤوسين في وضعها.

2- دراسة الوضع البشري والمادي للمدرسة وتقويمه: ويتضمن ذلك إجراء مسح شامل للمدرسة داخليا وخارجيا لتعرف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة وتقويمها للوقوف على مدى إمكانية الاستفادة منها .

3- تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية: فانطلاقا من الأهداف والاستراتيجيات العامة، يتم وضع أهداف محددة قريبة المدى تراعي تلبية حاجات المعلمين والمدرسة، وتوافقها مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

4- توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المدرسة: إذ يتم وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطة والمسؤوليات على المعلمين. فيتعرف كل منهم الهدف الذي يخصه ودوره في بلوغه وتحقيقه.

5- وضع برنامج للعمل والتنفيذ: ويعني ذلك أن تتحدد الإجراءات الواجب اتباعها لضمان توافر الموارد المطلوبة للقيام بالعمل والأنشطة المحددة.

6- التقويم والتغذية الراجعة: إذ من الضروري قياس الإنجاز الذي تحقق أكثر من قياس الجهد الذي بذل، ويكون التقويم تكوينيا بحيث يتعرف العاملون ما يفعلونه وكيف يفعلونه، ويحصلون على التغذية الراجعة، بما يمكنهم من تحليل النتائج وتقييمها.

7- القيام بالمكافآت أو العقوبات بما يتناسب مع الإنجازات: أي استخدام الحوافز التي ترتبط برغبة المرؤوسين بالإنجاز.

وأشار حجي (2005) إلى أن عملية تطبيق الإدارة بالأهداف يتضمن تحديد أهداف المنظمة (النتائج المتوقعة) ومتطلباتها، ومقارنة النتائج بالأهداف بحيث تستمد جميع الوظائف الإدارية في العملية الإدارية (كالتخطيط والرقابة) منطقتها من الأهداف والنتائج، وأن عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتضمن العناصر التالية:

أ - تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح ودقيق: إن عملية تحديد أهداف المنظمة والنتائج المتوقعة الوصول إليها ليست بالعملية السهلة، لذا يجب مراعاة الاعتبارات التالية عند صياغة أهداف المنظمة:

1- يجب أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة أي ممكنة التحقيق. ويترب على هذا العامل دراسة إمكانيات المنظمة وقدراتها الفعلية على تحقيق الأهداف الموضوعية.

2- يجب أن تتم صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق. وهذا يعني أنه يجب الابتعاد عن العبارات العامة والألفاظ الغامضة أو الكلمات التي لها معان متعددة وتحتل التفسير بعدة وجوه.

3- يجب أن تتم عملية صياغة الأهداف بأسلوب ديمقراطي. فمشاركة المرؤوسين، وبشكل خاص أولئك الذين لهم علاقة بمراحل التنفيذ، لأنه يترتب عليها عدة فوائد من أهمها ما يلي:
- تساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي على زيادة حماسهم واندفاعهم لتحقيق الأهداف لأنهم شاركوا في وضعها.

- تساعد على جعل الأهداف أكثر واقعية بسبب معرفة هؤلاء الموظفين بطبيعة عملهم وجوانبه الخفية نظراً لقربهم منه ولممارستهم إياه بصورة يومية ومباشرة.

- تزيد من وضوح الأهداف في أذهان الموظفين فأشراكهم في وضع الأهداف يزيد من درجة تفهمهم لطبيعة الأهداف وأهميتها.

ب - وضع أهداف ونتائج دقيقة لكل منصب إداري: إن وضع أهداف لكل منصب إداري هو جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف وهو الذي يميزه عن الأساليب الإدارية الأخرى . فلا بد لكل منصب من أن يستمد منطقته ومبرر وجوده من النتائج المتوقع تحقيقها.

ج - تحديد النشاطات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف: إن تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة يتطلب تحديد النشاطات التي ينبغي ممارستها لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد الموارد المالية والبشرية والمادية والفنية اللازمة.

د - التنفيذ والمتابعة: بعد اكتمال المراحل السابقة بالشكل الصحيح يبدأ التطبيق، ومن الضروري متابعة التنفيذ وتقييمه استناداً إلى المعايير المحددة مسبقاً، لقياس مدى تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة. وإن هذه المرحلة في غاية الأهمية للتأكد من أن عمليات التنفيذ تسير وفقاً للخطة المرسومة، والهدف هو اكتشاف الأخطاء وتعرف العقبات لتذليلها، ولتصحيح المسار المؤدي إلى الهدف الأساسي.

إن أكثر ما يميّز الإدارة بالأهداف هو سهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط، إذ هي انعكاس للغرض من الإدارة نفسها. فمن البديهي أن غياب الأهداف الواضحة المحددة يحول دون الأداء الفعال بالنسبة للفرد أو الجماعة. أما الفكرة الرئيسة للإدارة بالأهداف هي أنها توفر ما يلزم للمحافظة على المنظمة وفهوها المنتظم، وذلك من خلال نصوص تعرّف ما هو متوقع من كل شخص مشترك، وتوفر أيضاً المقياس الذي يقيس ما تم إنجازه فعلاً (خصاونة، 1986).

وهناك عدة أسس رئيسة يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف ومن أهمها (أسعد، 2005):

1- من الضروري تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة أو المنظمات.

- 2- أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادراً على تحقيق هذه الأهداف.
- 3- أن تحدد أغراضاً وظيفية لفروع المنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لا على الفعاليات والواجبات.
- 4- يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم مع حثهم على الالتزام بتحقيق هذه الأهداف.
- 5- يجب وضع برنامج عمل يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.
- 6- يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسة أي من خلال (التغذية العكسية).
- وتمر عملية الإدارة بالأهداف بأربع مراحل رئيسية (البيلاوي، 2000) هي :
- أ - مرحلة الدراسة ووضع الأهداف:
- تبدأ الإدارة بالأهداف بدراسة الموقف الحالي للمدرسة بهدف وضع الأهداف، ويجب أن تكون الأهداف متوافر فيها مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها، وتتمثل الشروط فيما يلي:
- إمكانية التحقيق.
- القابلية للقياس.
- محددة بزمان ومكان معينين.
- إمكانية صياغتها في عمليات محددة.
- قابليتها للتحقيق الأفضل.
- ب- مرحلة اختيار الأهداف:
- ينبغي اختيار الأهداف للتأكد من إمكانية تحقيقها في الوقت المحدد، لمعرفة مدى الترابط والتنسيق بين الأهداف الفرعية.
- ج- مرحلة تنفيذ الأهداف:
- ويعتمد التنفيذ على تحفيز العاملين لإشباع دوافعهم المختلفة، والعمل على تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المدرسة.
- د- مرحلة المتابعة والرقابة:
- وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة الموضوعية، أم أن هناك انحرافات، وتعد المتابعة مرحلة من مراحل الرقابة.

- ويحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة (الخطيب، والخطيب، والفرح، 1998):
- يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر ويخلق جو عمل أكثر سروراً.
- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة، حيث يعد تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها يمكنهم المساهمة في الوصول إلى الأهداف.
3. يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم، والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها بتحسين التخطيط.
4. تزود الإدارة بالأهداف أمماتاً لتحسين الرقابة حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأممات العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي بتحسين الإنجاز.
5. تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة.
6. تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشكلات وتحديدتها، لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعد مشكلة.
7. تحسين أداء الإدارة: إن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المديرين هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم.
8. كذلك تسهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم دون هدف مشترك ووحدة الاتجاه.
9. تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر فيه وفي عمله.
- وذكر أرسكن (Erskin, 1996) أن نجاح الإدارة بالأهداف يرتكز على المعايير الآتية:
- التحديد الدقيق للأهداف.
 - التنسيق بين أهداف الأقسام.
 - معايير محددة لقياس الأداء.
 - توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف.
 - إنشاء نظام دقيق للمعلومات.
 - نظام كفاء للحوافز لدفع العاملين لتحقيق هذه الأهداف.

وأورد كنعان (1995) عدداً من المقومات الضرورية لنجاح الإدارة بالأهداف تم اختصارها بالآتي:
المهارة في وضع الأهداف المحددة المنسجمة مع الموقع / الوظيفة في تحليل الإمكانيات البشرية والمادية
الموجودة، للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف، وتحديد الزمن المطلوب للتنفيذ، ووضع مقياس لقياس
النتائج.

2. اشتراك المدير والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف مما يجعلهم جميعاً أكثر تجاوباً معها، ومما يجب التنكير
به أن إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديدتها يتطلب من المدير أن يكون حسن الإصغاء بحيث
يفهم مشكلات المرؤوسين والعقبات التي تواجههم، وأن يكون مستعداً لتقديم المعلومات والبيانات
المطلوبة لتحقيق الأهداف.

3. القدرة على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية لكل موقع / وظيفة، ويتطلب ذلك أن
يعي المدير أن لا مناص من وجود أكثر من هدف للموقع / الوظيفة الواحدة، وأنه ينبغي تحديد أولوياتها
بحسب أهميتها، وحيث إن الأهداف متعددة، فلا بد أن تكون النتائج متعددة والمقاييس متعددة أيضاً.
4. وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى، مثل نظام تقييم الأداء، ونظام
الرواتب، والمكافآت، ونظام الترقية..... لتلا يصبح نظام الإدارة بالأهداف مصدراً للصراع في المدرسة، ولضمان
عدم تعارض الأنظمة الإدارية المختلفة.

وإضافة لكل مقومات نجاح الإدارة بالأهداف، هناك معوقات تحول دون تحقيق الإدارة بالأهداف كما
أوردها (حافظ وأحمد، 2003) :

- جمود اللوائح وعدم مرونتها.

- نقص قدرة المرؤوسين على التخطيط والتفكير في طريق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

- عدم رغبة المرؤوسين في ذلك.

- عدم تقدير الإدارة العليا لمجهودات الإدارة بالأهداف.

- عدم سماح الإدارة العليا للمدير بأن يمارس قدرماً من المرونة في تقدير إدارته.

كثرة التفسيرات التي كانت تجيء من المنظمة، كتغيير الأهداف، وإضافة غيرها، وإلغاء بعضها.

معظم العاملين في إداراتهم ليسوا في مكانهم الصحيح، فهم لا يتناسبون مع الوظائف التي يشغلونها، لا
من حيث القدرة والمؤهل، ولا من حيث الرغبة والدوافع.

قصور إمكانيات التدريب، وقلة الاعتمادات المخصصة له، وعدم إيمان الإدارة العليا به، وكذلك الموظفين،
وأيضا قصور الحوافز اللازمة له.

ضعف نظم الحوافز وعدم تشجيعها للعاملين على الإسهام الجدي الإيجابي في التفكير في مشكلات العمل وحلها.

وهذه العقبات والمشكلات في حاجة للتخلص منها، ولا يمكن التخلص منها إلا عن طريق العنصر البشري، أي عن طريق رجل الإدارة الناجح الكفاء، وذلك لأن منهج الإدارة بالأهداف يعتمد على القائد الإداري الناجح.

وقد أورد ديولفسون (Dewoolfson, 1975) أن للإدارة بالأهداف سمات معينة منها:

- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية، ويعني بذلك صياغة الأهداف على نحو يساعد على قياسها وتقويمها، وإذا لم تكن الصياغة محددة كميًا، فعلى الأقل يجب أن تكون قابلة للتحقيق العملي.

- توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية، فالإدارة التشاركية أصبحت شائعة اليوم وبالرجوع إلى ما نشر حولها، فإنه يظهر لنا أنها طريقة للتنشئة الإدارية والاهتمام الإداري لجميع العاملين.

- تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمرة و الإنجاز الإداري.

- تنشئ الإدارة بالأهداف قبول المسؤول عن النتائج، وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين. فإن مساعدة المرؤوسين لرؤسائهم في تحديد الأهداف والتقارير عن ذلك في فترات دورية، تجعل الظروف مناسبة للمرؤوسين لتنمية شعورهم بالمسؤولية.

ويعد نمط الإدارة بالأهداف من الأنماط الحديثة في الإدارة ويعتمد هذا الأسلوب على اعتبار الأهداف الموضوعية للمؤسسة ومدى تحقيقها هي المقياس الأساسي المعتمد لنجاح الإدارة، أو بعبارة أخرى، تحكم النتائج في الإدارة، ومن ثم فإن الإداري مطالب حسب هذا النموذج بأن يهتم بوضع الأهداف، وأن يسلك كل سبيل ممكن للتأكد من صحة الأهداف الموضوعية، وأن يشرك معه العاملين أو أعداداً منهم في وضعها، ثم يراقب عمليات المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الأهداف، ويعيد تقييم ذاته وإدارته في ضوء الأهداف المحققة أو درجة تحقيقها. وكثيراً ما يلجأ التربويون وبخاصة عندما تتعرض مؤسساتهم للمقارنة مع غيرها من المؤسسات التربوية إلى النتائج لكل منها. فمديرو المدارس الثانوية يهتمون بنتائج طلابهم في الدراسة الثانوية العامة، ويقيّمون عمل المدرسة والمعلمين والإداريين بنتائج الطلاب، وهي من الأهداف النهائية للمدرسة الثانوية (البوهي، 2001).

وتعد الإدارة بالأهداف والإشراف العلاجي مدخلاً متمماً للإشراف المدرسي، وأن تمازج مكونات نظام الإدارة بالأهداف وممارسة نظام الإشراف في المدارس الثانوية، أدى إلى اعتبار الإدارة بالأهداف مدخلاً لتطبيق عمليات الإشراف، وأنه بتفاعل المديرين والمعلمين والعاملين، يتم تحقيق ما خطط له من أهداف وأنشطة حتى إن المعلمين يتحدثون عن إنجازهم ويقومونه (Newton, 1982).

ويلاحظ مما سبق أن الإدارة بالأهداف (MBO) أُمُوذج يتسم بنمط ديمقراطي وتشاركي، لأن اشتراك الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف كشرط أساسي لنجاح هذا الأُمُوذج، وان المشاركة الحقيقية تتمثل في قبول الرئيس لآراء واقتراحات المرؤوس حتى ولو كانت مخالفة لآرائه، وذلك إذا كانت تؤدي إلى زيادة إسهام المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، ويستند مفهوم المشاركة هذا إلى ثقة الرئيس بالمرؤوس، وإلى اعتقاده أن المرؤوس يحب العمل، وينظر إليه على أنه شيء طبيعي، وأن المرؤوس قادر وراغب في تحمل المسؤولية. ثانياً: الدراسات السابقة :

يتضمن هذا الجزء من الفصل عرضاً لدراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:
أ- الدراسات العربية:

دراسة أبو نبعة (1983) التي هدفت إلى تعرف حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف، وشرح فوائد وعوائق تطبيقه، ودراسة إمكانية تطبيقه في إدارة التعليم العالي في الجامعات العربية، وكان الهدف النهائي لتحسين الإدارة وقياس النتائج باستخدام الإدارة بالأهداف، كما يزودنا بعملية تجديد ذاتي مستمرة للمستقبل، ويشجع على تفويض السلطة، وتحقيق الترقّيات بناء على الاستحقاق، واستنتج أن وضع برنامج الإدارة بالأهداف للجامعات سوف يحسن الخطط، ويسهل الحصول على معلومات أفضل لتقييم الإنجاز، ويرفع من كفاءة الإدارة والاتصال.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في مؤسسات التعليم العالي سيكون ذا فائدة وان الحاجة إليه ملحة، لعدم ثبوت فعالية الأساليب الإدارية التي تدار بها الجامعات العربية، لأنها لم تلب حاجة مجتمعاتها بالشكل الأمثل. وعد هذا المفهوم نظاماً يقدم للمؤسسات قاعدة لنتائج أكثر فعالية. وأجرى بكري (1985)، دراسة هدفت إلى وضع أُمُوذج تدريبي لإدخال نظام الإدارة حسب الأهداف وإدماجه في التعليم العالي في العراق لتحقيق تطوير مهني للإداريين التربويين،

وتحديد مواصفات المهام الملائمة والضرورية، ليكون النموذج إجرائياً بالنظر في إمكانية قبول النموذج الذي تم تطويره اعتماداً على أدبيات الإدارة المتوافرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وعد النموذج صادقاً نظرياً وفلسفياً وأنه يستجيب إلى الأهداف التي وضع من أجلها.

واستعان بمجموعة من الخبراء تضم (15) عضواً في مجالات التربية والإدارة والتدريب والتطوير لإثبات صدق مواصفات المهمة وعددها 98 مواصفة لكي يصبح إجرائياً واستخدم استبياناً لجمع البيانات اللازمة تضمن وصفاً لـ (98) نشاطاً وأربعة أسئلة للمتابعة يجب عليها كتابياً، وحددت ملاءمة مواصفات المهام المقترحة وضرورتها بوساطة تحليل وصفي استخدم فيه توزيع التكرار والنسب المئوية لإجابات الخبراء، وأكدت نتائج إثبات الصدق أن هؤلاء الخبراء يؤيدون النموذج إلى حد كبير وأثبت صدقه من قبل مجموعة خبراء أمريكيين.

أجرت عقيلات (2002) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال للعام الدراسي 2002/2001م البالغ عددهم (239) مشرفاً ومشرفة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع حيث بلغت (209) مشرفاً ومشرفة، وقد استخدمت في هذه الدراسة استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، القيام بالمراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، حيث كانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة، 11 سنة فأكثر.

- عدم وجود فروق بين متوسطات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في جهاز الإشراف التربوي للمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق بين متوسطات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف تعزى لمتغير الجنس.
أما شريف (2003) فقد قام بدراسة هدفت إلى توضيح 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 المدبرون في إداراتهم مؤسستهم، ويرتبط هذا بشكل أساسي بالجانب المسلكي و الأداةي وجانب التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بوجه خاص.

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد قام بالإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اطلاعه على الأدبيات العديدة في مجال الإدارة العامة، وإدارة الأفراد، وإدارة المشروعات بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بالأهداف بصفة خاصة، وكذلك الدراسات والأدبيات التي تناولت مهام ومسؤوليات مدير المدرسة وأساليب تطوير أدائه.

وخلصت الدراسة إلى إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة، وتطوير علاقاته مع المعلمين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى الثقة في النفس والارتباط الوثيق بالمهنة ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات تلاميذهم.

ب- الدراسات الأجنبية:

قام بيرنابي، وآخرون (Bernabei & etal., 1982) بدراسة هدفت إلى معرفة وتحليل اتجاهات المديرين نحو نظام الإدارة بالأهداف، حيث قورنت تقديرات مديري المدارس الذين تتراوح خبراتهم بين صفر - 5 سنوات (حديثو الخبرة) بالإدارة بالأهداف في ولاية بنسلفانيا. وتكون مجتمع الدراسة من عينتها التي تكونت من (374) مديراً في (22) منطقة تعليمية في ولاية بنسلفانيا، وتم تقسيمهم إلى (5) مجموعات (دون خبرة، خبرة لمدة عام، خبرة لمدة 3 سنوات، و4 سنوات و 5 سنوات) وكان من أبرز نتائج الدراسة:

1. التركيز على العمل والمسؤوليات، والعلاقات في العمل.

2. دمج أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

3. التقييم العادل والاستفادة منه، ومتابعته .

4. فاعلية التخطيط للأهداف.

5. أثر الإدارة بالأهداف في التقدم الوظيفي للعاملين.

وأجرى أندروز (1985) Andrews دراسة هدفت إلى مقارنة وبيان العلاقة بين الأهداف الملتزم بها، والأهداف المستخدمة في النظام الإداري (الإدارة بالأهداف) في خدمة طلاب الإدارة في التعليم العالي والنظم الإدارية الأخرى في الولايات المتحدة، وتكون مجتمع الدراسة من كل المناطق الجغرافية في الولايات المتحدة،

حيث تم توزيع استبانة على (87) تنظيماً جغرافياً حيث تكونت من جزأين:

قائمة معلومات تبين خصائص الأفراد والمنظمة.

أداة تقيس النمط الإداري الذي يستخدم الأهداف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام (MBO) أوضح عدم أهمية العلاقة بين الهدف المستخدم والهدف الملتمزم به، وبين تناقض العلاقة بين المتغيرين، مع عدم وصف النظام الإداري، وتوصل إلى أن المنظمة تبلغ أهدافها وتحققها، عندما تحافظ على استخدام MBO.

وأجرى فان بورن (1987) Van Buuren دراسة هدفت إلى التوصل إلى مبادئ لإدارة المدرسة في منطقة ترانسفال (Transvaal) ضمن أهداف مباشرة لتنظيم الإدارة المدرسية. وتكونت الدراسة من (150) مبدأ استعملت كمدخل ذي فرص متساوية بالأسئلة وتحديد البرامج. وأظهرت الدراسة أن المديرين وضعوا أسساً محددة لمكونات إدارة المدرسة في المنطقة التعليمية، كما أظهرت أن المديرين لا يفضلون استخدام أهداف نوعية بشكل واضح، سواء أكانت هذه الأهداف على مستوى الأفراد، أم على مستوى المدرسة أم على مستوى المنطقة المسؤول عنها إدارياً.

وظهر أيضاً أن المدير لا يستطيع تحسين الأدلة الإدارية إذا استعملها ضمن أهداف محددة. وتشكل الأهداف المباشرة للإدارة المدرسية القاعدة التالية:

تحديد أغراض وأهداف الإدارة المدرسية.

تماشياً مع الأساليب المخططة.

استمرارية تقويم الأهداف.

الاستمرارية في التجديد في المؤسسة.

وأجرى أليف (Allif, 1994) دراسة هدفت إلى معرفة آراء الهيئة التدريسية والمدير في الإدارة بالأهداف (MBO) في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالب (Dekalb College) بولاية جورجيا الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية لقسم العلوم والرياضيات و(10) مديرين مصنفيين على مستوى عالٍ ومتوسط و(7) من رؤساء الإدارة و(2) من عمداء الأقسام ورئيس الكلية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن رؤساء الإدارة وعمداء الأقسام تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف (MBO).

- الأكثرية منهم أقرروا بأن وظيفة الإدارة بالأهداف لتحسين وتطوير الحافز والاتصال كانت محققة.

- إن ستة من الهيئة التدريسية واثنتين من المديرين كانوا مدركين بأن الكلية استخدمت نظام الإدارة بالأهداف.

- معظم أعضاء الهيئة التدريسية أقرروا بأنهم لم يكونوا مدربين على مبادئ وضع الأهداف والإدارة بالأهداف.

- يجب أن تكون أهداف الإدارة بالأهداف محددة بفترة زمنية معينة وبشكل مثالي.
- الإدارة بالأهداف تشجع التعاون والتدريب "وجهاً لوجه" لتحسين الأداء وأن نظام الإدارة بالأهداف لكلية ديكالبي يتحقق بشكل جيد.

وأكدت هذه النتائج أن الهيئة التدريسية قد تمكنت من الاطلاع بشكل أفضل على نظام الإدارة بالأهداف (MBO) وأن التخطيط الأساسي لنظام الإدارة يسير على نمط مبادئ الإدارة بالأهداف.

أما جونسون (1997) Johnson فأجرى دراسة هدفت إلى بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب أمودج الإدارة بالأهداف، ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل، حيث قام بأخذ عينة من المشرفين التربويين في مجموعة مدارس في (Mississippi) في الولايات المتحدة الأمريكية يطبقون أمودج الإدارة بالأهداف، ودرس مدى الرضا الوظيفي للمعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم، وقارنهم مع مجموعة أخرى من المعلمين الذين لا يطبق مشرفيهم ذلك النموذج، فوجد أن مدى الرضى الوظيفي للمجموعة الأولى أعلى من المجموعة الأخرى، وأوصى المشرفين التربويين بضرورة اتباع نمودج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملهم الإشرافي.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

الأهداف: تحددت أهداف الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف إلى تعرّف حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف، وشرح فوائد وعوائق تطبيقها. وكذلك وضع أمودج تدريبي لإدخال نظام الإدارة حسب الأهداف لتحقيق تطوير مهني للإداريين التربويين. وتعرّف درجة تطبيق أمودج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي. كما تحددت أهداف الدراسات السابقة إلى معرفة وتحليل اتجاهات المديرين نحو نظام الإدارة بالأهداف، وبيان العلاقة بين الأهداف الملتزم بها، والأهداف المستخدمة في النظام الإداري (الإدارة بالأهداف). وأيضاً آراء الهيئة التدريسية والمدير في الإدارة بالأهداف، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

أفراد العينة: اشتملت عينات الدراسة على المديرين والمديرات والمعلمين والمشرفين التربويين، فضلاً عن الموظفين الإداريين. وقد تراوح عدد أفراد العينة في هذه الدراسات بين (15) و(239) فرداً أما هذه الدراسة فقد أجريت على جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء الذين بلغ عددهم (87) مديراً ومديرة و(485) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أدوات الدراسة: لقد استخدمت الدراسات السابقة والتي تمت الإشارة إليها في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واشتملت على عدد من المجالات التي تتفرع لعدد من الفقرات. أما الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانة قامت الباحثة ببنائها وتطويرها.

الوسائل الإحصائية: استخدمت الدراسات التي عالجت الإدارة بالأهداف أكثر من وسيلة إحصائية من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، (t- test) ومعامل ارتباط بيرسون، وكرونباخ ألفا، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) والنسب المئوية، ولما كان استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t- test) وتحليل التباين الأحادي.

النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة كما في دراسة (عقيلات) 2002م. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والجنس كما في دراسة (عقيلات) 2002م. أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة، إذ إنها أوضحت الطريق أمامها في الاطلاع على منهجيتها وإجراءاتها وأساليب تحليل نتائجها، وما أسفرت عنه من نتائج، وما توصلت إليه من توصيات. ويمكن إجمال الاستفادة الباحثة من الدراسات السابقة بالآتي:

الاهتمام إلى مصادر ومراجع ودراسات لم تطلع عليها الباحثة من قبل.
صياغة أهداف الدراسة.

اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة التي تخدم أهداف الدراسة.

بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع.

بناء استبانة الدراسة وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها.

وقمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هدف الدراسة المتمثل في معرفة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف ضمن ثلاثة متغيرات وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وهي مكملة للدراسات السابقة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة فقد تبين لها انه قد تم التركيز في بعض الدراسات العربية على تطبيق أمودج الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم وكذلك تطبيقه في الإشراف التربوي وإدخال نظام الإدارة بالأهداف في مؤسسات التعليم العالي.

أما من حيث الأدوات المستخدمة فغلب عليها أسلوب تطوير استبانة تحتوي على عدة مجالات ومحاور. أما بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة فقد كانت بين مستوى التصورات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، وأن بعض الدراسات بينت أن متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس لها أثر في مستوى التصورات. أما بالنسبة للدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف فكان هدفها واحداً وهو تعرّف إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي تصميم أداة الدراسة، وكذلك في منهجية البحث، زيادة على إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرّف إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة في الأردن. وجاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في رقد وتعميق دراسة إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وتميزت بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت دراسة إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة في الأردن ضمن متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية) وقد تم تطوير أداة لهذه الغاية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية بنائها، وإيجاد صدقها، كما يتضمن توضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية للبيانات وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج المسحي لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعتين هما :

أ- مجموعة المديرين

تكون مجتمع المديرين من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء للعام الدراسي 2006/2005م البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة والجدول (1) يوضح ذلك.

ب- مجموعة المعلمين

تكون مجتمع المعلمين من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء للعام الدراسي 2006/2005م البالغ عددهم (2429) معلماً ومعلمة والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم لمحافظة البلقاء*

عدد المعلمين		عدد المديرين		المديرية
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
245	207	8	6	تربية وتعليم ديرعلا
290	252	9	10	تربية وتعليم الشونة الجنوبية
475	368	18	16	تربية وتعليم السلط
364	228	11	9	تربية وتعليم عين الباشا
1374	1055	46	41	المجموع
2429		87		المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين هما :

أ- عينة المديرين:

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة البلقاء وهي (ديرعلا، والشونة الجنوبية، والسلط وعين الباشا) للعام الدراسي 2006/2005م البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة.

ب- عينة المعلمين:

تكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من بين معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة البلقاء بنسبة 20% من مجتمع المعلمين كما هو موضح في الجدول (2).

* إحصائية وزارة التربية والتعليم، 2006/2005م

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين تبعاً لمتغيرات
(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)

المجموع	المؤهل			الخبرة			الجنس		الوظيفة
	ماجستير فما فوق	بكالوريوس +دبلوم عالي	بكالوريوس	11 سنة فأكثر	6-10	أقل من ست سنوات	إناث	ذكور	
87	18	39	30	45	22	20	46	41	مدير
485	48	150	287	190	125	170	262	207	معلم
572	66	189	317	235	147	190	308	248	المجموع

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لتعرف تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وتم إعداد الاستبانة وفق الخطوات التالية:
بعد الاطلاع على الأدب السابق الذي تناول الإدارة بالأهداف من كتب ودوريات حيث تم الاستفادة من المراجع والدراسات والأبحاث التالية:

(القيسي، 1999)، (العمامرة، 2002)، (الخطيب، والخطيب، والفرح، 1998)، (Reddin, 1991)، (Daft,)، (2000)، (Newton, 1982).

و(شريف، 2003) و(عقيلات، 2002) و(الشمخي، 1998) و(بكري، 1986) وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين هما :

الجزء الأول: ويتضمن معلومات حول خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الآتية: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (59) فقرة تعطي تصورات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وأعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزن متدرج لهذه التصورات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً على الترتيب (1,2,3,4,5) كما هو مبين في الملحق (4).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري. فقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، الملحق (3)، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صلاحية فقرات أداة الدراسة ووضوحها وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب منهم تقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة، وبناء على تعديلات آراء المحكمين فقد عدت موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة (80%) فأكثر حيث استقرت فقرات الأداة على (53) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة والملحق (2) يوضح ذلك.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) إذ تم توزيع الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (15) مديراً ومديرة و(15) معلماً ومعلمة وقد تم تطبيق الاختبار للمرة الأولى على أفراد العينة وأعطى كل منهم رقماً من (1-15)، وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الاختبار على العينة نفسها مرة أخرى وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بين الاختبار الأول والاختبار الثاني حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) حيث بلغ معامل الثبات (0.88) وهو مقبول لأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء، البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة و(485) معلماً ومعلمة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (572) استبانة، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وطلبت منهم تعبئتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة.

وأكدت الباحثة لمديري ومعلمي المدارس المشمولة في الدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة واستغرق زمن

توزيع الاستبانات وجمعها (ستة أسابيع) وكانت نسبة الاسترجاع (95%) حيث بلغت عدد الاستبانات المسترجعة (547) منهم (78) مديراً ومديرة و(469) معلماً ومعلمة وقد تم تفريغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وصممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطى وزناً مدرجاً للبدائل: (دائماً) وخصصت له (5) علامات تمثل أعلى درجة لمستوى تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. و(4) علامات لإجابة غالباً و(3) علامات لإجابة أحياناً و(2) علامتان لإجابة نادراً و(1) علامة واحدة لإجابة أبداً، وهي تمثل أدنى درجة لمستوى تطبيق نمط الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين.

وجرى تقسيم تصورات إمكانية الإدارة بالأهداف إلى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)

بالاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات وهي (1-1.99)، (2-2.99)،

(3-3.99)، (4-5) وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

وبطريقة حسابية $0.8 = (5 \div 4)$ وبذلك تكون المستويات الثلاث كالآتي:

مستوى منخفض (1-أقل من 2.6) ومستوى متوسط من (2.6-أقل من 3.4) ومستوى مرتفع من (3.4-5)

ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالآتي:

$$2.6 = (0.8 + 0.8) + 1$$

$$3.4 = (0.8) + 2.6$$

$$5 = (0.8 + 0.8) + 3.4$$

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

الاختبار التائي للإجابة عن السؤال الثالث.

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الثانوية على فقرات أداة الدراسة، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصورات
52	يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين.	4.05	0.96	1	مرتفعة
1	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.	4.00	0.97	2	مرتفعة
9	ينظم الزيارات الصفية للمعلمين بالتشاور معهم.	3.98	0.98	3	مرتفعة
12	يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين وذلك بإشراكهم بها.	3.96	1.01	4	مرتفعة
53	يشرك المعلمين في التخطيط لاجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والطلبة.	3.94	1.06	5	مرتفعة
43	يشجع الأفراد على الإسهام في تحمل المسؤولية في العمل.	3.92	0.99	6	مرتفعة
8	يفعل النشاطات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.	3.90	0.99	7	مرتفعة

مرتفعة	8	1.08	3.88	يسمح للمعلمين بالمشاركة في الندوات والاجتماعات التي تعقد داخل المدرسة وخارجها.	15
مرتفعة	9	1.01	3.86	يحدد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً بالتعاون مع المعلمين.	11
مرتفعة	10	0.97	3.84	يطلع على الأمور الصحية للطلبة بالتعاون مع مراقب الصحة.	28
مرتفعة	11	1.11	3.82	يساعد المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة.	17
مرتفعة	12	1.01	3.80	يستمع لآراء المعلمين في التطوير والتجديد.	4
مرتفعة	13	0.99	3.78	يتعاون مع المعلم في توزيع الأنشطة المدرسية.	14
مرتفعة	14	1.06	3.76	يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين.	24
مرتفعة	15	1.03	3.74	يتعامل مع مشكلات المعلمين وذلك بإشراكهم في إيجاد حلول لها.	16
مرتفعة	16	1.03	3.72	ينمي قدرات المعلمين من خلال الزيارات الصفية المتبادلة بينهم.	38
مرتفعة	17	1.05	3.70	يشجع المعلم على طرح الأفكار البناءة التي تخص العملية التعليمية.	13
مرتفعة	18	1.19	3.68	يشرك المعلم في تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.	5
مرتفعة	19	1.08	3.66	يناقش المعلمين في إنجاح الأساليب التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج.	39
مرتفعة	20	1.10	3.64	يرتب أولويات العمل في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	35
مرتفعة	21	1.10	3.62	يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة نتيجة لمشاركته في وضع الأهداف.	49
مرتفعة	22	1.06	3.60	يشعر المرؤوس بمدى تقدمه في العمل فترفع روحه المعنوية.	45

مرتفعة	23	1.11	3.58	يوجه المعلمين من خلال تعرف حقوقهم وواجباتهم.	29
مرتفعة	24	1.01	3.56	يساعد تطبيق نمط الإدارة بالأهداف إلى زيادة فهم المعلم لطبيعة عمله.	47
مرتفعة	25	1.13	3.54	يعطى المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف.	48
مرتفعة	26	1.11	3.52	يشجع المرؤوس على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه.	44
مرتفعة	27	1.01	3.50	يشرك المعلم في طرق التقويم المناسبة للأهداف.	32
مرتفعة	28	1.00	3.48	يعمل مدير المدرسة على وضع أهداف الخطة بحيث تكون قابلة للقياس والتقويم.	46
مرتفعة	29	1.08	3.46	يشرك المعلمين في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة.	22
مرتفعة	30	1.00	3.44	يحدد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع المعلمين.	21
مرتفعة	31	1.00	3.42	يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة.	41
مرتفعة	32	1.11	3.40	يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها.	10
متوسطة	33	1.03	3.38	يشرك المعلمين في القرارات الإدارية المدرسية.	40
متوسطة	34	1.23	3.36	يطلع المعلمين على الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.	23
متوسطة	35	1.32	3.34	يأخذ برأي المعلم في إعداد موازنة المدرسة.	6
متوسطة	36	0.93	3.30	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	26

متوسطة	36	1.05	3.30	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتقييم الحاجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	20
متوسطة	38	1.04	3.25	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بإجراء مراجعة للأهداف التعليمية في ضوء المستجدات.	50
متوسطة	39	1.05	3.20	يستخدم المدير بالتعاون مع المعلمين التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة.	42
متوسطة	40	1.07	3.15	يضع المدير بالتعاون مع المعلمين معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	30
متوسطة	41	1.02	3.10	يتبع المدير بالتعاون مع المعلمين الخطوات العلمية في صناعة القرار.	37
متوسطة	42	0.89	2.95	يشرك المدير المعلمين بتفويض الصلاحيات.	2
متوسطة	43	1.03	2.90	يشرك المدير المعلمين بتحديد فئات ذوي الحاجات الخاصة في المدرسة.	51
متوسطة	44	1.07	2.85	يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	25
متوسطة	45	0.95	2.80	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين في المدرسة.	19
متوسطة	46	1.05	2.75	يعمل المدير على توفير بيئة مدرسية يسمح للمعلم بالتدريس وفقاً للأسلوب الذي يراه مناسباً لإمكاناته.	36
متوسطة	47	1.09	2.70	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.	18
متوسطة	48	1.17	2.65	يقوم المدير بإشراك المعلمين بالاستفادة من تجارب المدارس المتميزة في البيئة المحيطة.	34

متوسطة	49	0.98	2.60	يوفر المدير بالتعاون مع المعلمين الإمكانيات اللازمة لإنجاز المعلمين لنشاطاتهم.	31
منخفضة	50	1.04	2.55	يشخص المدير بالتعاون مع المعلمين العوامل الخارجية المؤثرة في سير العمل المدرسي.	33
منخفضة	51	0.93	2.50	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بالاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تخص العملية التربوية.	3
منخفضة	52	1.02	2.45	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتشخيص نقاط القوة والضعف في المدرسة.	7
منخفضة	53	1.01	2.40	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين المواصفات التربوية المدرسية.	27
مرتفعة		1.05	3.40	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (3) إلى أن الفقرة رقم (52) التي تنص على "يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين" حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.96) بمستوى تصور مرتفع، وحصلت الفقرة (27) التي تنص على "يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين بتحديد المواصفات للمرافق المدرسية" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري (1.01)، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.40) بانحراف معياري (1.05) الأمر الذي يشير إلى إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة عن السؤال الثاني:

ما تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية على فقرات أداة الدراسة، وتمّ ترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات معلمي المدارس الثانوية العامة

في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	الرتبة	مستوى التصورات
25	يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	4.56	0.64	1	مرتفعة
26	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	4.49	0.68	2	مرتفعة
37	يتبع المدير بالتعاون مع المعلمين الخطوات العلمية في صناعة القرار.	4.42	0.57	3	مرتفعة
2	يشرك المدير المعلمين بتفويض الصلاحيات.	4.38	0.70	4	مرتفعة
52	يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين.	4.30	0.72	5	مرتفعة
51	يشرك المدير المعلمين بتحديد فئات ذوي الحاجات الخاصة في المدرسة.	4.29	0.73	6	مرتفعة
19	يعمل المدير بالتعاون مع العاملين على الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين في المدرسة.	4.26	0.75	7	مرتفعة
50	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بإجراء مراجعة للأهداف التعليمية في ضوء المستجدات.	4.25	0.76	8	مرتفعة
42	يستخدم المدير بالتعاون مع المعلمين التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة.	4.21	0.84	8	مرتفعة

مرتفعة	10	0.87	4.15	يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين وذلك بإشراكهم بها.	12
مرتفعة	11	0.88	4.12	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.	18
مرتفعة	12	0.91	4.10	يعمل المدير على توفير بيئة مدرسية يسمح للمعلم بالتدريس وفقاً للأسلوب الذي يراه مناسباً لإمكاناته.	36
مرتفعة	13	0.92	4.08	يساعد المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة.	17
مرتفعة	14	0.00	4.05	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتقييم الحاجات التدريسية للعاملين في المدرسة.	20
مرتفعة	15	0.63	4.01	يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين.	24
مرتفعة	16	0.65	4.00	يشجع المعلم على طرح الأفكار البناءة التي تخص العملية التعليمية.	13
مرتفعة	17	0.71	3.98	يشجع الأفراد على الإسهام في تحمل المسؤولية في العمل.	43
مرتفعة	18	0.74	3.97	يتعامل مع مشكلات المعلمين وذلك بإشراكهم في إيجاد حلول لها.	16
مرتفعة	19	0.76	3.91	يقوم المدير بإشراك المعلمين بالاستفادة من تجارب المدارس المتميزة في البيئة المحيطة.	34
مرتفعة	19	0.77	3.88	يتعاون مع المعلم في توزيع الأنشطة المدرسية.	14
مرتفعة	21	0.78	3.78	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.	1
مرتفعة	22	0.65	3.68	يطلع على الأمور الصحية للطلبة بالتعاون مع مراقب الصحة.	28
مرتفعة	23	0.86	3.61	يوفر المدير بالتعاون مع المعلمين الإمكانيات اللازمة لإنجاز المعلمين لنشاطاتهم.	31
مرتفعة	24	0.67	3.52	يستمع لآراء المعلمين في التطوير والتجديد.	4

مرتفعة	25	0.95	3.49	يفعل النشاطات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.	8
مرتفعة	26	0.85	3.41	يسمح للمعلمين بالمشاركة في الندوات والاجتماعات التي تعقد داخل المدرسة وخارجها.	15
متوسطة	27	0.95	3.33	يوجه المعلمين من خلال تعرف حقوقهم وواجباتهم.	29
متوسطة	27	0.92	3.27	يحدد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً بالتعاون مع المعلمين.	11
متوسطة	29	0.95	3.21	يضع المدير بالتعاون مع المعلمين معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	30
متوسطة	30	0.98	3.11	يشرك المعلمين في التخطيط لاجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والطلبة.	53
متوسطة	31	0.99	3.07	ينظم الزيارات الصفية للمعلمين بالتشاور معهم.	9
متوسطة	32	1.01	3.05	يشرك المعلمين في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة.	22
متوسطة	33	1.04	3.01	يشعر المرؤوس بمدى تقدمه في العمل فترفع روحه المعنوية.	45
متوسطة	34	1.05	3.00	ينمي قدرات المعلمين من خلال الزيارات الصفية المتبادلة بينهم.	38
متوسطة	35	1.07	2.98	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتشخيص نقاط القوة والضعف في المدرسة.	7
متوسطة	36	1.10	2.97	يناقش المعلمين في إنجاح الأساليب التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج.	39
متوسطة	36	1.12	2.89	يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة نتيجة لمشاركته في وضع الأهداف.	49
متوسطة	38	1.15	2.86	يشرك المعلمين في طرق التقويم المناسبة للأهداف.	32
متوسطة	39	1.16	2.83	يساعد تطبيق نمط الإدارة بالأهداف إلى زيادة فهم المعلم لطبيعة عمله.	47

متوسطة	40	1.18	2.75	يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة.	41
متوسطة	41	1.20	2.71	يعمل مدير المدرسة على وضع أهداف الخطة بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم.	46
متوسطة	42	1.21	2.66	يشجع المرؤوس على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه.	44
متوسطة	43	1.23	2.61	يعطي المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف.	48
منخفضة	44	1.25	2.55	يشخص المدير بالتعاون مع المعلمين العوامل الخارجية المؤثرة في سير العمل المدرسي.	33
منخفضة	45	1.26	2.50	يرتب أولويات العمل في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	35
منخفضة	46	1.27	2.43	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين المواصفات التربوية للمرافق المدرسية.	27
منخفضة	46	1.28	2.41	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بالاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تخص العملية التربوية.	3
منخفضة	48	1.27	2.35	يشرك المعلم في تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.	5
منخفضة	49	1.26	2.30	يحدد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع المعلمين.	21
منخفضة	50	1.29	2.25	يطلع المعلمين على الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.	23
منخفضة	51	1.28	2.17	يشرك المعلمين في القرارات الإدارية المدرسية.	40
منخفضة	52	1.30	2.14	يأخذ برأي المعلم في إعداد موازنة المدرسة.	6
منخفضة	53	1.31	2.05	يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها.	10
متوسطة		0.94	3.35	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (4) إلى أن الفقرة (25) التي تنص على "يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين بتجزئة

الأهداف العامة إلى أهداف فرعية" حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري

(0.64) بمستوى تصور مرتفع، وحصلت الفقرة (10) التي تنص على "يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.05) وانحراف معياري (1.31)، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.35) بانحراف معياري (0.94) الأمر الذي يشير إلى إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف بين تصورات المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تمّ استخدام اختبار (ت)، ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين تصورات المديرين والمعلمين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتصورات المديرين والمعلمين لإمكانية

تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

المتغير	عدد العينة	أفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
مدير	78		3.40	0.40	0.56	0.00
معلم	469		3.35	0.77		

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المديرين والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة؟

أ- الجنس

وللإجابة عن تصورات مديري المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب اختبار ت (T.test) للتأكد من وجود فروقات في تصورات مديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في جدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت) لتصورات المديرين والمديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مدير	41	3.50	0.35	1.37	0.17
مديرة	37	3.30	0.44		

يبين الجدول (6) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تصورات المديرين ودرجة تصورات المديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. إذ بلغ المتوسط الحسابي لتصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (3.50) وبلغ المتوسط الحسابي لتصورات المديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (3.30) لصالح المديرين. وبلغت قيمة ت (1.37).

ب- المؤهل العلمي

وللإجابة عن الفروق فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي في تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.41	3.36	بكالوريوس
0.42	3.38	دبلوم عال بعد البكالوريوس
0.38	3.45	ماجستير فأكثر
0.40	3.40	المجموع

يشير الجدول (7) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالات الفروق ما بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجات تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.71	0.40	0.06	2	0.11	بين المجموعات
		0.15	84	12.48	داخل المجموعات
			86	12.59	المجموع

يبين الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجات تصور المديرين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير. إذ بلغت قيمة ف (0.35).

ج- الخبرة الإدارية

وللإجابة عن الفروق فيما يتعلق بمتغير الخبرة الإدارية في تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط

الإدارة بالأهداف وفق الخبرة الإدارية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ست سنوات	3.44	0.95
6-10 سنوات	3.42	0.98
11 سنة فأكثر	3.34	1.03
المجموع	3.40	0.99

يشير الجدول (9) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، ولمعرفة دلالات الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المديرين لإمكانية تطبيق

نمط الإدارة بالأهداف وفق الخبرة الإدارية

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.46	2	0.23	1.44	0.24
12.13	74	0.16		
12.59	76			

يبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجات تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير الخبرة. فقد بلغت قيمة (ف) (1.44) وهذا يشير إلى التقارب في التصورات من قبل المديرين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف بالرغم من اختلاف خبراتهم الإدارية.

نتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل تختلف تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟

أ- الجنس

وللإجابة عن تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب اختبار ت (T.test) للتأكد من وجود فروقات في تصورات معلمي المدارس الثانوية، تعزى لمتغير الجنس وكما هو مبين في جدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتصورات المعلمين والمعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
معلمين	211	3.40	0.79	1.40	0.15
معلمات	274	3.30	0.76		

يبين الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المعلمين وتصورات المعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في مدارسهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (3.40) وبلغ المتوسط الحسابي لتصورات المعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (3.30). إذ بلغت قيمة ت (1.40).

ب- المؤهل العلمي:

وللإجابة عن الفروق فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي في تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط

الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
0.84	3.42	بكالوريوس
0.64	3.36	دبلوم بعد البكالوريوس
0.68	3.27	ماجستير فأكثر
0.77	3.35	المجموع

يشير الجدول (12) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالات الفروق ما بين المتوسطات الحسابية، استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق

نمط الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.06	2.85	1.68	2	3.35	بين المجموعات
		0.59	466	276.77	داخل المجموعات
			468	280.12	المجموع

يبين الجدول (13) إذ إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجات تصورات

المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. إذ بلغت قيمة ف (2.85).

ج- الخبرة التعليمية:

وللإجابة عن الفروق فيما يتعلق بمتغير الخبرة التعليمية في تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة

بالأهداف، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط

الإدارة بالأهداف وفق خبراتهم التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.77	3.36	أقل من ست سنوات
0.78	3.38	6-10 سنوات
0.76	3.31	11 سنة فأكثر
0.77	3.35	المجموع

يشير الجدول (14) إلى وجود فروق بين تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ولمعرفة دلالات الفروق بين المتوسطات استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط

الإدارة بالأهداف وفق خبراتهم التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.01	4.16	2.46	2	4.92	بين المجموعات
		0.59	466	275.20	داخل المجموعات
			468	280.12	المجموع

يبين الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجات تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير الخبرة. إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.16). ولمعرفة مصادر الفروق في متغير الخبرة التعليمية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لفحص الفروق في درجات تصورات

المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق مستويات الخبرة.

مستويات الخبرة	المتوسط الحسابي	ست سنوات فأقل	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
ست سنوات فأقل	3.36	-	0.026	-
10-6	3.38	-	-	0.07
11 سنة فأكثر	3.31	-	-	-

أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن اتجاهات الفروق في مستويات الخبرة كانت بين مستوى ست سنوات فأقل ومستوى (10-6) سنوات لصالح مستوى (10-6)، كما أظهرت نتائج الاختبار أن اتجاهات الفروق في مستويات الخبرة كانت كذلك بين مستوى (10-6) سنوات وبين (11 سنة فأكثر) لصالح مستوى (10-6) سنوات).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعرضاً لأبرز توصياتها على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق مُط الإدارة بالأهداف؟ أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة أن مستوى تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء كان مرتفعاً. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يطبقون هذا النمط بشفافية وبشكل مرتفع. وقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات الأداة (3.40) بانحراف معياري (1.05) وقد يعزى أيضاً إلى حرص المديرين على إشراك المعلمين بكل ما يخص العملية التعليمية، وإشراك المعلمين باتخاذ القرارات السياسات المدرسية، والحرص على سيادة روح الفريق في المدرسة، والابتعاد عن الصراعات الداخلية في المدرسة، وقد يعزى إلى توزيع المهام والواجبات بين المعلمين والعمل مع المعلمين على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وأشارت النتائج إلى أن الفقرة (52) التي تنص على "يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين" حصلت على أعلى مرتبة ومتوسط حسابي بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.96). ويعزى ذلك إلى أن هذه المهمات تعد من أبجديات علم الإدارة المدرسية فضلاً عن حرص مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.

وحصلت الفقرة (1) التي تنص على "يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة" على متوسط حسابي بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.97). ويعزى ذلك إلى حرص المدير على تحقيق الأهداف من خلال تعاونه مع المعلمين وإشراكهم بها.

وحصلت الفقرة (9) التي تنص على "ينظّم الزيارات الصفية للمعلمين بالتشاور معهم" على متوسط حسابي بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.98). ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بإشراك المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك بالتعاون معهم. ويحرص أيضاً على تنظيم الزيارات الصفية بين المعلمين وذلك بالتشاور معهم.

كما حصلت الفقرة (12) التي تنص على "يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين وذلك لإشراكهم بها" على متوسط حسابي بلغ (3.96) بانحراف معياري (1.01). ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بتوزيع المسؤوليات على المعلمين من خلال وضعه للإجراءات الكفيلة بإشراكهم بهذه المسؤوليات. وحصلت الفقرة (27) التي تنص على "يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين المواصفات التربوية المدرسية" على متوسط حسابي منخفض بلغ (2.40) بانحراف معياري (1.01)، وقد يعزى ذلك إلى عدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تخص العملية التربوية، وعدم إشراك المعلمين بالوقوف على نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية في المدرسة، وعدم تحديد المواصفات التربوية التي تخص المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، وقلة الموارد المالية للمدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عقيلات (2002) ودراسة شريف (2003) بأن تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف كان مرتفعاً، واختلفت مع دراسة بيرنابي وآخرون (1982) ودراسة بكري (1985) التي أشارت إلى أن تصورات المديرين لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف كان متوسطاً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟ أشارت النتائج إلى أن تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف كان متوسطاً باستثناء بعض الفقرات التي حصلت على مستوى منخفض، الجدول (4)، وقد حصلت الفقرة (25) التي تنص على "يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين بتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية" على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.56) بانحراف معياري (0.64). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المعلمين بالتعاون مع مدير المدرسة بتجزئة أهداف الخطة المدرسية إلى أهداف فرعية على مدار الأسابيع والأشهر للعام الدراسي، وقد يعزى كذلك إلى حرص المدير على التعاون مع كافة العاملين باتخاذ الخطوات العلمية في صنع القرار، وإشراكهم في تفويض الصلاحيات. وهذه المتوسطات للفقرات تعد مرتفعة. وحصلت الفقرة (26) التي تنص على "يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة" على متوسط حسابي بلغ (4.49)، بانحراف معياري (0.68)، وقد يعزى ذلك إلى حرص المدير على اتصاله بالمجتمع المحلي والمؤسسات المحلية من خلال الاتصال المفتوح بالتعاون مع المعلمين.

كما حصلت الفقرة (37) التي تنص على "يتبع المدير بالتعاون مع المعلمين الخطوات العلمية في صناعة القرار" على متوسط حسابي بلغ (4.42) بانحراف معياري (0.57)، وقد يعزى ذلك إلى تعاون المدير المستمر مع المعلمين، وإتباعه الخطوات العلمية في صنع القرار الذي يتخذه.

وحصلت الفقرة (10) التي تنص على "يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.05) وانحراف معياري (1.31) وقد يعزى ذلك إلى رغبة المدير في أن يمارس العمل الإداري وخاصة الاجتماعات بنفسه، حيث يشعر كثير من المديرين أن إدارة الاجتماعات وتنظيمها الأكثر ميلاً لأنفسهم مع تركيز المدير على القيادة الجماعية، وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات اللازمة خلال تلك الاجتماعات، وإنشاء قيادات تربوية قادرة على التعامل في المواقف الإدارية المختلفة، وقد يرى المديرين في إشراك المعلمين لهم في إدارة الاجتماعات تعطيلاً للعملية التعليمية جراء اضطراب المعلم المعني بتمثيل الإدارة الغياب عن حصصه الصفية.

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أليف (1994) التي تمخضت نتائجها عن مستوى متوسط لتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف؟ أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تصورات المديرين ودرجة تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وقد يعزى ذلك إلى إشراك المديرين للمعلمين في التخطيط للعمل المدرسي مع بعضهم البعض حتى تظهر المدرسة بصورة أفضل من الواقع.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل تختلف تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة؟ لقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تصورات المديرين وبين درجة تصورات المديرات لصالح المديرين، وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على الظهور بصورة أفضل من الواقع في ممارساتهم الإدارية والفنية.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد يعزى سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وفق المؤهل العلمي للمدير، إلى كون وزارة التربية والتعليم تحرص على إخضاع جميع المديرين والمديرات لدورات تأهيلية موحدة بحيث تتساوى فرص فهم الوظيفي مما قد يحد في كثير من الأحيان متغير المؤهل العلمي.

أما الخبرة فقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن متغير الخبرة لا يقاس بالسنوات فقط، وإنما بمدى تمكن الأفراد من اكتساب الخبرة بما تتضمنه من مهارات ومعارف ومعلومات، قد تكون عاملاً مؤثراً في تحقيق فاعلية الأداء الإداري.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل تختلف تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة؟

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصورات المعلمين والمعلمات بالنسبة لمتغير الجنس، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الفرص متاحة للذكور والإناث للنمو والتطور الوظيفي، كما أن الدورات تعقد للجميع دون تمييز.

أما المؤهل العلمي، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، ويعزى ذلك إلى اتفاق المعلمين ذوي المؤهلات المختلفة في درجة تصورهم لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

وأما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وفق خبرة المعلم، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفروق كانت بين درجات تقدير المعلمين ذوي الخبرات بين (6-10) سنوات من جهة وبين المعلمين ذوي الخبرات (5) سنوات والمعلمين ذوي الخبرات (11) سنة فأكثر لصالح المعلمين ذوي الخبرات (6-10) سنوات والمعلمين ذوي الخبرات (11) سنة فأكثر.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن سنوات الخبرة الطويلة والروتين في العمل جعل المعلمين يبحثون عن أمهات جديدة تبعث لديهم روح العمل والنشاط والفعالية لتحسين العملية التعليمية لتدعيم العملية التربوية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عقيلات (2002).

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:
تصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين.
إجراء دراسات استشرافية على المرحلة الأساسية.
عمل دراسات إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في الميدان.
الإكثار من المحاضرات والندوات للمديرين والمعلمين للتعريف بإيجابيات تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري (2002). الإدارة (تربوية، مدرسية، صفية)، ط1، إربد: مؤسسة حماده للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو نبعة، عبدالعزيز مصطفى (1983). إدارة التعليم العالي بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، المجلد7، العدد (3)، ص ص (67-76).
- أحمد، أحمد إبراهيم (1999). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أسعد، أحمد وليد (2005). الإدارة التعليمية، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- بكري، ناظم (1985). دراسة جدوى لتطوير نموذج تدريب على أسلوب الإدارة حسب الأهداف وإدماجه في التعليم العالي بالعراق المجلة العربية للبحوث التربوية، المجلد6، العدد (2)، ص ص (143-144).
- البوهي، فاروق شوقي (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- البيلاوي، حسن حسين (محرر) (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- حافظ، محمد صبري وأحمد، حافظ فرج (2003). إدارة المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- حجي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- خصاونه، سامي عبد الله (1986). أساسيات في الإدارة المدرسية، عمان: شقير وعكشة للطباعة والنشر.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه (1998). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- دياب، محمد إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- سام، فؤاد الشيخ، والدهان، أميمة، ومخامرة محسن، ورمضان زياد (2003). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، عمان: مركز الكتب الأردني للطباعة والنشر.

السلمي، علي (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، عرفات عبد العزيز، وضحاوي، بيومي محمد (1998). الإدارة التربوية الحديثة، ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

شريف، عابدين محمد (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة
المجلة التربوية، المجلد السابع عشر، العدد (66)، ص ص (185-221).

الشمخي، حمزه محمود (1998). الإدارة بالأهداف (مفاهيم ونماذج للتطبيق)، المجلة العربية للإدارة،
المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن، المجلد9، العدد (3)، ص ص (117-137).

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). مفاهيم إدارية حديثة، ط1، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر
والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الأشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط1، عمان: دار الفرقان.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم،
ط2، عمان: مطبعة كتابكم.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

عبدالوهاب، علي محمد (1984). الإدارة بالأهداف "النظرية والتطبيق"، القاهرة: مكتبة غريب.

عبود، عبد الغني (1995). إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار الفكر العربي.

العجمي، محمد حسنين (2000). الإدارة المدرسية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس عبد (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، بنغازي: منشورات
جامعة قان يونس.

عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، عمان:
الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلات، هند ناصر أحمد (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين في محافظات الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

العلاق، بشير (1999). أسس الإدارة الحديثة، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العميرة، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية، ط5، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

فهمي، محمد سيف الدين ، ومحمود ، حسن عبد المالك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

القيسي، ماهر، والشيباني، عبد الجبار (1999). مدخل إلى الإدارة التربوية، عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر.

مرسي، محمد منير (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

مساد، عمر حسن (2005). الإدارة التعليمية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (2001). الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.

المنيف، إبراهيم عبد الله (1994). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم.

نشوان، يعقوب حسين (1992). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب حسين، ونشوان جميل عمر (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2 عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع .

النمر، سعود بن محمد وآخرون (1997). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: دارالخريجي للنشر والتوزيع.

الهدهود، دلال عبد الواحد (1991). الكفايات الأساسية لمديرة المدرسة في التعليم في دولة الكويت. دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة بالقاهرة، المجلد 7 العدد (37).

وزارة التربية والتعليم (1987). المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي، رسالة المعلم. عمان - الأردن، المجلد (29)، بديل العددين (3، 4).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aliff, John Vincent (1994). Faculty and Administrator Opinions on Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. (ERIC Reproduction Document Service No. ED 394534).
- Andrews, Archie (1985). Management by Objectives in student Personnel department in higher education. (PH.D. The university of Michigan, 1985). Dissertation Abstracts International. Vol. 46. No (03), P. 558- A.
- Bernabei, Raymond, and etal. (1982). A longitudinal analysis of administrator attitudes toward a system of management by objectives. (ERIC Reproduction Document Service No. ED 27563).
- Cook, Curtis W, and Hunsaker, Philip L (2001). Management and Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Daft, R (2000). Management, New York: McGraw-Hill.
- Danghtreg, Ann Scott, and Ricks Betty Roper (1989). Contemporary Supervision Managing People and Technology (New York McGraw-Hill International Edition) .PP 76-82.
- Dewoolfson, Bruce H (1975) Public Sector MBO and PPB: Cross fertilization in management systems Public Administration Review, Vol. 35 No. 4 (July – August).
- Erskin, Robert (1996). Business Management. New York: McGraw- Hill, P.10.
- Knezevich Stephen, J. (1984). Adminision of Public Education. New York: Harper and Row
- Johnson, F, Scott, (1997). Educational supervision Effectiveness according to management by objectives. (ERIC Reproduction Document Service). No. ED 330520.
- March J. & Simon H. (1988). Organizations. New York: John Wiley. Newton, Robert – R (1982). Clinical supervision and management by Objectives: An intergrated approach for school supervision (ERIC Reproduction Document service. No. ED 213090).
- Odiorn, George S (1981). MBO instate Government. Public Administration Review. Vol. 36 (Jan–Feb).

Reddin, William. J (1991). Effective Management by Objectives. New York: McGraw - Hill Book co.

Shermerhorn, J (1996). Mangement. New York: John Wiley.

Sherwood, Frank P (1976). Management by Objectives, Public Administration Review. Vol. 36. No1. January – February.

VanBuuren, Hendrik Josephus (1987). Objective – directed management by principals of secondary schools in Transvaal. (Africa, 1987). Dissertaion Abstracts International, Vol.50, No. (7). (January). 1891- A.

الملحقات

ملحق (1)

أداة الدراسة بصيغتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة التحكيم

الأستاذ المحكّم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ولأغراض هذه الدراسة فقد أعدت الباحثة استبانة لذلك الغرض، و نظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاءة فقد وقع عليكم الاختيار لتحكيم هذه الاستبانة، آملاً التكرم بإبداء رأيكم فيما يأتي:

وضوح الفقرة وصلاحتها.

دقة وسلامة الصياغة اللغوية.

أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

فريال حسن العدوان

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل المقترح	التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة		
1	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.						
2	يشرك المدير المعلمين بتفويض الصلاحيات.						
3	يلحق المعلمين بدورات لتطويرهم.						
4	يستمع لآراء المعلمين في التطوير والتجديد.						
5	يشرك المعلم في تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.						
6	يأخذ برأي المعلم في إعداد موازنة المدرسة.						
7	يشرك المعلمين في المناسبات الاجتماعية في العمل.						
8	يفعل النشاطات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.						
9	ينظم الزيارات الصفية للمعلمين بالتشاور معهم.						

						10	يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها.
						11	يحدّد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً بالتعاون مع المعلمين.
						12	يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين وذلك بإشراكهم بها.
						13	يشجّع المعلم على طرح الأفكار البناءة التي تخص العملية التعليمية.
						14	يتعاون مع المعلم في توزيع الأنشطة المدرسية.
						15	يسمح للمعلمين بالمشاركة في الندوات والاجتماعات التي تعقد داخل المدرسة وخارجها.
						16	يتعامل مع مشكلات المعلمين وذلك بإشراكهم في إيجاد حلول لها.
						17	يساعد المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة.
						18	يحدّد المدير بالتعاون مع المعلمين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.

						يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين في المدرسة.	19
						يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتقييم الحاجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	20
						يحدّد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع المعلمين.	21
						يساعد المعلمين في التعرف على حاجاتهم الأساسية.	22
						يطلع المعلمين على الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.	23
						يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين.	24
الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة					
م		واضحة	غير واضحة	صاحبة	غير صاحبة		
						يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	25

					يفهم النظام المالي واللوازم والتشريعات التربوية.	26
					يحدّد المدير بالتعاون مع المعلمين بتحديد المواصفات التربوية للمرافق المدرسية.	27
					يطلّع على الأمور الصحية للطلبة بالتعاون مع مراقب الصحة.	28
					يوجه المعلمين من خلال تعرف حقوقهم وواجباتهم.	29
					يضع المدير بالتعاون مع المعلمين معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	30
					يوفر المدير بالتعاون مع المعلمين الإمكانيات اللازمة لإنجاز المعلمين لنشاطاتهم.	31
					يشرك المعلم في طرق التقويم المناسبة للأهداف.	32
					يشخص المدير بالتعاون مع المعلمين العوامل الخارجية المؤثرة في سير العمل المدرسي.	33
					يقوم المدير باشتراك المعلمين بالاستفادة من تجارب المدارس المتميزة في البيئة المحيطة.	34

					يرتب أولويات العمل في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	35
					يعمل المدير على توفير بيئة مدرسية يسمح للمعلم بالتدريس وفقاً للأسلوب الذي يراه مناسباً لإمكاناته.	36
					يتبع المدير بالتعاون مع المعلمين الخطوات العلمية في صناعة القرار.	37
					ينمي قدرات المعلمين من خلال الزيارات الصفية المتبادلة بينهم.	38
					يناقش المعلمين في إنجاز الأساليب التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج.	39
					يشرك المعلمين في القرارات الإدارية المدرسية.	40
					يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة.	41
					يستخدم المدير بالتعاون مع المعلمين التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة.	42
					يتابع بفعالية ما حققه المعلم.	43
					يشجع المعلمين على التقويم الذاتي المستمر.	44

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة		
45	يعزز المعلمين معنوياً.						
46	يراعي إدارة الوقت وتوجيه المعلمين لحسن استغلاله.						
47	يساعد تطبيق نمط الإدارة بالأهداف إلى زيادة فهم المعلم لطبيعة عمله.						
48	يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة نتيجة لمشاركته في وضع الأهداف.						
49	يشرك المعلمين في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة.						
50	يشجع الأفراد على الإسهام في تحمل المسؤولية في العمل.						
51	يعطى المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف.						
52	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المحلي في المختلفة.						

						يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بالاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تخص العملية التربوية.	53
						يشعر المرؤوس بمدى تقدمه في العمل فترفع روحه المعنوية.	54
						يشجع المرؤوس على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه.	55
						يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتشخيص نقاط القوة والضعف في المدرسة.	56
						يؤكد على أهمية الرقابة الذاتية والإفادة من التغذية الراجعة في تطوير الأداء.	57
						يعمل مدير المدرسة على وضع أهداف الخطة بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم.	58
						يلبي حاجات المعلمين من الأجهزة المخبرية والمكتبة والحاسوب.	59

ملحق (2)

أداة الدراسة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / المديرية المحترم

أخي المعلم / المعلمة المحترم

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، لذا نأمل من حضرتكم التعاون معنا في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية مؤكداً لكم بأن المعلومات التي سترد في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة ، لذا لا ضرورة لكتابة اسمك أو ما يدل على شخصيتك .

تعليمات الاستبانة :

تتكون هذه الاستبانة من (54) فقرة كل فقرة متبوعة بمقياس متدرج من خمس درجات على الشكل

التالي

دائماً 5 غالباً 4 أحياناً 3 نادراً 2 أبداً 1

1. مثال : بدائل الإجابة

الرقم	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يشرك المعلم في وضع الأهداف المنشودة .		×			

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة

فريال حسن مانع العدوان

استبانة تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن

لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		5	4	3	2	1
1	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.					
2	يشرك المدير المعلمين بتفويض الصلاحيات.					
3	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بالاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تخص العملية التربوية.					
4	يستمتع لآراء المعلمين في التطوير والتجديد.					
5	يشرك المعلم في تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.					
6	يأخذ برأي المعلم في إعداد موازنة المدرسة.					
7	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتشخيص نقاط القوة والضعف في المدرسة.					
8	يفعل النشاطات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.					
9	ينظم الزيارات الصفية للمعلمين بالتشاور معهم.					
10	يشرك المعلم بإدارة الاجتماعات وتنظيمها.					
11	يحدد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً بالتعاون مع المعلمين.					
12	يضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسؤوليات على المعلمين وذلك بإشراكهم بها.					
13	يشجع المعلم على طرح الأفكار البناءة التي تخص العملية التعليمية.					

					14	يتعاون مع المعلم في توزيع الأنشطة المدرسية.
					15	يسمح للمعلمين بالمشاركة في الندوات والاجتماعات التي تعقد داخل المدرسة وخارجها.
					16	يتعامل مع مشكلات المعلمين وذلك بإشراكهم في إيجاد حلول لها.
					17	يساعد المرشد التربوي في حل مشكلات الطلبة.
					18	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.
					19	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين في المدرسة.
					20	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتقييم الحاجات التدريبية للعاملين في المدرسة.
					21	يحدد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بالتعاون مع المعلمين.
					22	يشرك المعلمين في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة.
					23	يطلع المعلمين على الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.
					24	يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين.
					25	يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		5	4	3	2	1
26	يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.					
27	يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين بتحديد المواصفات التربوية المدرسية.					
28	يطلع على الأمور الصحية للطلبة بالتعاون مع مراقب الصحة.					
29	يوجه المعلمين من خلال تعرف حقوقهم وواجباتهم.					
30	يضع المدير بالتعاون مع المعلمين معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.					
31	يوفر المدير بالتعاون مع المعلمين الإمكانيات اللازمة لإنجاز المعلمين لنشاطاتهم.					
32	يشرك المعلم في طرق التقويم المناسبة للأهداف.					
33	يشخص المدير بالتعاون مع المعلمين العوامل الخارجية المؤثرة في سير العمل المدرسي.					
34	يقوم المدير باشتراك المعلمين بالاستفادة من تجارب المدارس المتميزة في البيئة المحيطة.					
35	يرتب أولويات العمل في المدرسة بالتعاون مع المعلمين.					

					يعمل المدير على توفير بيئة مدرسية يسمح للمعلم بالتدريس وفقاً للأسلوب الذي يراه مناسباً لإمكاناته.	36
					يتبع المدير بالتعاون مع المعلمين الخطوات العلمية في صناعة القرار.	37
					ينمي قدرات المعلمين من خلال الزيارات الصفية المتبادلة بينهم.	38
					يناقش المعلمين في إنجاح الأساليب التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج.	39
					يشرك المعلمين في القرارات الإدارية المدرسية.	40
					يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة.	41
					يستخدم المدير بالتعاون مع المعلمين التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة.	42
					يشجع الأفراد على الإسهام في تحمل المسؤولية في العمل.	43
					يشجع المرؤوس على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه.	44
					يشعر المرؤوس بمدى تقدمه في العمل فترفع روحه المعنوية.	45
					يعمل مدير المدرسة على وضع أهداف الخطة بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم.	46
					يساعد تطبيق نمط الإدارة بالأهداف إلى زيادة فهم المعلم لطبيعة عمله.	47

					يعطى المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف.	48
--	--	--	--	--	--	----

الرقم	الفقرة	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	أبداً 1
49	يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة نتيجة لمشاركته في وضع الأهداف.					
50	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بإجراء مراجعة للأهداف التعليمية في ضوء المستجدات.					
51	يشرك المدير المعلمين بتحديد فئات ذوي الحاجات الخاصة في المدرسة.					
52	يحرص على التعاون وسيادة روح الفريق بين المعلمين.					
53	يشرك المعلمين في التخطيط لاجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والطلبة.					

ملحق (3)

أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

أسماء لجنة المحكمين

الرقم	المحكم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	الأستاذ الدكتور كمال دواني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	الأستاذ الدكتور أمّار الكيلاني	الجامعة الأردنية
5	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	جامعة مؤتة
7	الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8	الدكتور بسام العمري	الجامعة الأردنية
9	الدكتور أحمد التل	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	الدكتور عماد عبابنه	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11	الدكتور سلامه طنّاش	الجامعة الأردنية
12	الدكتور أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق (4)

المراسلات الرسمية

96

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الأستاذ الدكتور خالد طوقان المحترم،

وزير التربية والتعليم

عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

311467

2005/9/26م

معالي الأستاذ الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة فريال حسن العدوان ، المسجلة في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف " وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتوزيع استبانة على المدارس التابعة لمحافظة البلقاء، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير ، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة.

وبهذه المناسبة انوه بجهود وتعاون وزارة التربية والتعليم الموقرة مع جامعة عمان

العربية للدراسات العليا.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الإحترام،،

/ الرئيس

سعيد النل

عمان - للملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٢ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٢٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAI - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (234) CODE (11953)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وزارة التربية والتعليم



٥١٩٧٢

الموافق ٢٠٠٥/٩/٢٨

التاريخ ١٤٢٦/٨/٢٤

الرقم ١٠/٣

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة السلط
السيد مدير التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية
السيد مدير التربية والتعليم للواء ديرعلا
السيد مدير التربية والتعليم للواء عين الباشا

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة فريال حسن العدوان بإعداد دراسة بعنوان " تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا في الأردن، ويحتاج ذلك إلى توزيع استبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها في مديريتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام



نسخة / للسيد رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / للملف ١٠/٣

هاتف : ٥٦٠٧١٨١ / ١١ فاكس : ٥٦٦٠١٩ ص . ب (١٦٤٦)

قم ٢٠٠٣ / ١١١