

مقدمة

ظهور مدارس الإدارة المختلفة يعكس الطابع الدينامي لنظريات إدارة المؤسسات. على مر القرن الماضي، تطورت هذه النظريات ردًا على التغيرات في المجتمع والتكنولوجيا والاقتصاد. المدرسة الكلاسيكية، الممثلة بإدارة العلم، ركزت على الكفاءة والإنتاجية ولكنها أغفلت العنصر الإنساني. ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل، حيث أكدت على أهمية العلاقات البينية داخل المؤسسات، ولكنها انحرفت إلى الطرف الآخر من خلال إهمال الجوانب المتعلقة بالعمل.

سعت المدرسة السلوكية لتقديم حلاً من خلال التركيز على السلوك البشري داخل المنظمة. هذا النهج أدرك أهمية فهم وتأثير سلوك الموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل. ومع ظهور كل مدرسة، جلبت مجموعة من القواعد والضعف، دفعت إلى تطوير نظريات وأساليب إدارة جديدة.

أحد هذه النهج هو أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO)، الذي يدمج بين العمل والعنصر الإنساني. يوفق بين مصلحة العاملين والإدارة، معاملاً القضايا بشكل موضوعي بناءً على النتائج والأهداف المحددة مسبقاً. يشمل MBO مشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحديد الأهداف والتخطيط ووضع معايير لرصد العمل، مقيساً في نهاية المطاف تحقيق الأهداف.

يهدف أسلوب MBO إلى تعزيز فعالية الإدارة من خلال تكليف المديرين بالمسؤوليات لتحقيق النتائج داخل المنظمة. يُيسر هذا النهج التخطيط المحسّن، وتعريف أدوار ومسؤوليات الموظفين، وتبسيط عملية الرصد لضمان تحقيق الأهداف. الطبيعة التعاونية لأسلوب MBO تعزز من روح المعنويات، والتحفيز، والالتزام، وحماس الموظفين.

في إدارة التعليم الحديثة، يُسلط الضوء على أهمية المشاركة بين مديري المدارس والموظفين في تحديد وتحقيق الأهداف. يعزز هذا العمل التعاوني خبرة المعلمين، ورضاهم، والتعاون،

مُساهمًا في نهاية المطاف في الاحتفاظ بالوظائف. توصي الدراسات بتشجيع مديري المدارس على اعتماد مبادئ الديمقراطية وإشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار.

تُسلط استمرار تطور الفكر الإداري الضوء على الحاجة إلى نهج دينامي وقابل للتكيف في إدارة المؤسسات. التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم تتطلب فهماً شاملاً للجوانب التقنية والبشرية للإدارة. مع التنقل في تعقيدات مكان العمل الحديث، يتعين الاعتماد على الدروس المستفادة من المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والسلوكية، مع دمج أساليب مبتكرة مثل MBO لإنشاء استراتيجية إدارة شاملة وفعّالة.

في الختام، تعكس رحلة الفكر الإداري على مر القرن الماضي سعيًا نحو تحقيق توازن بين الكفاءة التقنية والعوامل البشرية. المدارس الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والسلوكية، كلها قدمت رؤى قيمة، مما أدى إلى تطوير نهج معاصر مثل MBO .

الاشكالية البحثية :

إن للمدرسة أهمية كبيرة، حيث تعتبر ركنًا أساسيًا في النظام التعليمي، وتقوم بتنفيذ سياسة التعليم. يرتبط نجاح المدرسة بأدائها الفعّال في تحقيق رسالتها وأهدافها، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة وفعالية النظام التعليمي ويسهم في تحقيق متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع.

في هذا السياق، تظهر العديد من النقاط الضعيفة في طرق إدارة المدرسة، ومن بين هذه الطرق يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف. يعتبر هذا الأسلوب وسيلة تكاملية تدمج بين جوانب العمل والإنسان، ويسعى لتحقيق التوازن بين مصالح العمل والعنصر البشري. يتناول هذا الأسلوب المشكلات بشكل موضوعي على أساس النتائج والأهداف التي يتم تحديدها بشكل مسبق.

أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحديد الأهداف ووضع خطط لتحقيقها. يشمل ذلك وضع معايير لرصد الأعمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المتفق

عليها. يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فاعلية المديرين من خلال تحميلهم مسؤوليات لتحقيق النتائج في سياق العمل الإداري.

تطرح الدراسة سؤالاً حول تبني مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف كوسيلة فعالة لتطوير العمل داخل مدارسهم. يعتبر هذا السؤال محورياً لفهم مدى تأثير هذا الأسلوب في تحسين الأداء المدرسي. في النهاية، يُبرز البحث أهمية المشاركة بين المدير ومنسوبي

المدرسة، ويسلط الضوء على فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف في تعزيز التفاعل والالتزام في بيئة العمل.

اهمية الدراسة :

تتبع وزارة التربية والتعليم العديد من المشاريع التربوية والتعليمية، التي تهدف إلى تطوير الأداء داخل المدارس، ومن بين هذه المشاريع، تأتي مبادرة المدارس الرائدة، التي تسعى إلى تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة المؤسسات التعليمية. تُقدم هذه الدراسة إسهاماً مهماً للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم لفهم الجوانب الرئيسية التي يجب أن يأخذها مديرو المدارس في اعتبارهم أثناء تبني أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتطوير الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تحديد العقبات الرئيسية التي قد تعترض تنفيذ هذا الأسلوب.

تأخذ هذه الدراسة أهميتها من فعالية أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تشير بعض الأبحاث إلى أن تطبيق هذا الأسلوب في المدارس يعزز من فعالية الإدارة المدرسية، ويحسن عمليات التخطيط ويُسّر عمليات الرقابة. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها، حيث تسعى إلى الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في نظام تعليم مدارس الرياض في المملكة العربية السعودية

اهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية:

١- التحقق من مدى تبني مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف.

٢- فحص أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

٣- التحقق من الصعوبات التي قد تواجه عملية تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

٤- تحليل مدى التباين في تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف بين أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات مثل الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل.

تساؤلات الدراسة :

كيف يُقَيِّم مديرو مدارس مدينة الرياض تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف؟ وما هي آراء معلمي هذه المدارس حيال هذا الأسلوب؟

٢- كيف يرى مديرو ومعلمو مدارس مدينة الرياض أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

٣- ما هي الصعوبات التي يواجهونها في تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس مدينة الرياض؟

٤- كيف يتفاوت تطبيق وأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف بين مديري مدارس مدينة الرياض؟

مصطلحات الدراسة :

الإدارة:

تُعرَّف كعملية متكاملة يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له، يُسهم في تقدم المجتمع (الإبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ٢٩). وفقاً لتعريف آخر، تُعتبر الإدارة نشاطاً يعتمد

على التفكير والعمل، حيث يتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية (عطوي، ٢٠٠١م، ص ١).

إسلوب الإدارة بالأهداف :

يُعرّف كعملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، وتصميم هيكلية الإدارة بهدف تحقيق أهداف محددة للمنظمة. يعتبر نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بفعالية في تحديد أهداف أدائية قابلة للقياس والتقويم، وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معينة، ويعتمد الجميع على هذه الأهداف كأساس لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، مثل المدرسة (العميرة، ١٤٢٠هـ، ص ١٤٧).

بشكل آخر، يُفهم أسلوب الإدارة بالأهداف كعملية يشارك فيها المدير والمعلمون في تحديد الأهداف العامة للمدرسة، وتحديد الإنجازات المتوقعة لكل فرد باستخدام معايير محددة لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف، ويساهم الجميع في تحقيق النتائج المرجوة (أبو الوفاء، ٢٠٠٠م، ص ١٧٧).

وفي تعريف آخر، يشير أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الطريقة التي يستخدم بها المدير ومعاونوه في تحديد أهداف المنظمة ومجالات المسؤولية، باستخدام المقاييس أو المعايير كأداة توجيهية في تحريك وتشغيل الوحدات الإدارية وتحفيز كل فرد في تلك الوحدات (ياغي، ١٤١٧هـ، ص ٢٢٠).

الدراسات السابقة :

١- دراسة السلطان (١٩٨٨م)

الهدف: التعرف على أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير أنظمة الإدارة
النتيجة: وجود اتجاه إيجابي نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في البيئة الإدارية بالمملكة.

٢- دراسة الشبول (١٩٩٥م)

الهدف: التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية بإربد
النتيجة: وجود درجة عالية ومرتفعة لتطبيق المديرين لأسلوب الإدارة بالأهداف

٣- دراسة ثابت (١٩٩٥م)

الهدف: التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية
النتيجة: إمكانية تطوير الإدارة المدرسية باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

٤- دراسة الخريف (١٤١٦هـ)

الهدف: التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية
النتيجة: عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل فعال في الاتصالات السعودية

٥- دراسة مليباري (١٤١٨هـ)

الهدف: التعرف على رضا العاملين بجامعة الملك سعود عن تطبيق الإدارة بالأهداف
النتيجة: وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثره على العمل

تتمثل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- ١- النظرية الكلاسيكية في الإدارة والتي تركز على الكفاءة والإنتاجية باعتبارها متطلبات رئيسية للمؤسسات.
- ٢- نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسات.
- ٣- النظرية السلوكية التي تنادي بأهمية فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات وتأثيره على الأداء الكلي.
- ٤- نظرية الإدارة بالأهداف والتي تدعو إلى تحديد أهداف واضحة، قابلة للقياس، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق تلك الأهداف من خلال التعاون التعاوني.

منهج الدراسة :

التحول إلى أسلوب الإدارة بالأهداف يعد خطوة حاسمة في تطوير نظام التعليم، وخصوصاً في مجال تعليم المدارس بمدينة الرياض. لقياس واقع وأهمية تطبيق هذا الأسلوب، يمكن استخدام أسلوب الاستبيانات وتحليل الفرص والتحديات.

١. استبيانات:

- يمكن إعداد استبيان يستهدف مديري المدارس في مدينة الرياض لفحص مدى تطبيقهم لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- يمكن تضمين أسئلة حول فهمهم للمفاهيم الرئيسية لهذا الأسلوب وكيفية تطبيقها في سياق المدرسة.

٢. تحليل الفرص:

- يتعين تحليل الفرص المتاحة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، مثل وجود موارد مالية وبشرية كافية، والتوجيهات الإدارية الداعمة.
- يمكن استكشاف فرص تحسين التواصل بين المديرين والمعلمين والطلاب، وكيف يمكن أن يسهم ذلك في تحقيق الأهداف التعليمية.

٣. تحليل التحديات:

- يجب تحليل التحديات المحتملة التي قد يواجهها مديرو المدارس أثناء تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- يمكن أن تتضمن التحديات نقص التمويل، وعدم فهم الفريق التعليمي للأهداف المحددة، وصعوبات في تغيير الثقافة التنظيمية.

٤. وصف النتائج:

- يجب تحليل وصف النتائج بعناية لفهم مدى نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى استجابة المديرين له.
- يمكن استخدام النتائج لتحسين التدابير الإدارية وتحفيز المديرين للمضي قدماً في تطوير هذا النهج.

أدوات الدراسة:

- ١- الاستبيانات التي سيتم توزيعها على مديري المدارس والمعلمين للتعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته.
- ٢- تحليل الفرص والتحديات التي قد تواجه تطبيق هذا الأسلوب في المدارس.
- ٣- دراسة الحالة لإحدى المدارس بالمدينة لفهم كيفية تطبيق هذا الأسلوب عملياً.

مجالات الدراسة:

- ١- مجال جغرافي: مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- مجال إداري: يركز على أسلوب الإدارة الحديثة في المدارس وخاصة الإدارة بالأهداف.
- ٣- مجال بشري: مدراء المدارس ومعلمو التعليم العام في مدينة الرياض.

التبويب المقترح

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف

١. المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف 1.1

- المطلب الأول: تعريف الإدارة بالأهداف وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي 1.2 .
- المطلب الثاني: الخصائص والمبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف 1.3 .
- المطلب الثالث: أمثلة على تطبيقات ناجحة لهذا الأسلوب في المدارس.
٢. المبحث الثاني: دور مدير المدرسة في تطبيق الإدارة بالأهداف
- المطلب الأول: دور المدير في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
- المطلب الثاني: كيفية تحفيز وتوجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة
- المطلب الثالث: قياس وتقييم أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة.
٣. المبحث الثالث: التحديات والفرص في تطبيق الإدارة بالأهداف
٤. المطلب الأول: التحديات التي قد يواجهها مديرو المدارس في تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف
- المطلب الثاني: الفرص الممكنة لتحسين الأداء المدرسي من خلال هذا الأسلوب
- المطلب الثالث: كيفية تجاوز التحديات والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.
- الفصل الثاني: الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق الإدارة بالأهداف
٤. المبحث الأول : الآثار الاقتصادية لتبني الإدارة بالأهداف في المدارس
- المطلب الأول: كيف يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية
- المطلب الثاني: تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على جذب الاستثمارات والدعم المجتمعي .
- المطلب الثالث: الأثر المتوقع على مستوى الإنفاق والاقتصاد المدرسي بشكل عام.
- المبحث الثاني : الأثر الاجتماعي لتنمية مدارس تتبنى الإدارة بالأهداف
- المطلب الأول: كيف يمكن أن يؤثر تحقيق الأهداف التعليمية على مجتمع المدرسة
- المطلب الثاني: دور المدرسة كوسيلة لتحسين الظروف الاجتماعية في المجتمع المحلي .
- المطلب الثالث: تعزيز التفاعل والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الفصل الثالث: دراسة حالة وتوصيات لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس الرياض
٦. المبحث الأول : دراسة حالة عملية في إحدى مدارس الرياض
- المطلب الأول: تحليل نجاحات وتحديات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة المحددة .
- المطلب الثاني: استقصاء آراء المعلمين والطلاب حول تأثير هذا الأسلوب على بيئة التعلم .
- المطلب الثالث: تقييم أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء الأكاديمي والمجتمع المدرسي.
- المبحث الثاني : توصيات لتعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس الرياض
- المطلب الأول: تقديم توجيهات عملية لمدرء المدارس لتعزيز فهمهم وتطبيقهم لأسلوب الإدارة بالأهداف
- المطلب الثاني: اقتراح استراتيجيات لتحفيز التعاون والمشاركة الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس .
- المطلب الثالث: اقتراح تدابير لتقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع لتحقيق أفضل نتائج.
- قائمة المراجع:

١ - النوح & عبدالعزيز بن سالمين محمد. (٢٠١٠). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة

بالأهداف. رسالة التربية و علم النفس. 37, 83-112 ,

- ٢- إبراهيم على سالم محمود، أ. & .الزهراء. (٢٠٢١). الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار* 90-114, 3(2),
- ٣- حمد العريفان، أ. & .امثال. (٢٠٢١). واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 332-354, 37(2),
- ٤- فوزي عبد الحميد، أ. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار* 133-138, 3(1), 160.
- ٥- زايدي & بوكبوس. (٢٠١٥). دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي
- ٦- عبد الله، احمد، امحمدي، عبد القادر، مكرودي & سالم/مؤطر. (2023). *الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الادارة بالأهداف* (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- ٧- فرحة & نجاة محمود عبد المقصود. (٢٠٢١). الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والاكاديمية. *مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية*. 247-299, 7(1),
- ٨- عزوز، نعيمة، فرحات & خدومة. (2021). *أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- ٩- لثمراني & حامد بن محمد بن علي. (٢٠٢٣). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*. 271-310, 38(3),
- ١٠- لجهنمي، سليمان بن راشد بن سالم. *معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون* (Doctoral dissertation, جامعة اليرموك).
- ١١- شريف، ش. م.، شريف محمد، الأكلبي & عبد الرحمن بن محمد آل ركبان. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 69-116, 10(3),

Sources

- 1- Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B., & Chukwu, C. U. (2023). Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 216-222
- 2- Odrzygóźdź, Z., & Szczesny, W. (2012). Practical aspects of the use of the central management information system for management by objectives in a large universal commercial bank. *Information Systems in Management*, 1(1), 38-49
- 3- Gandhi, V. P., Jain, D., Gandhi, V. P., & Jain, D. (2016). Introduction and Objectives of the Study. *Introduction of Biotechnology in India's Agriculture: Impact, Performance and Economics*, 3-5
- 4- Muheisen, A. H. R. (2021). Management with objectives and its contribution to the behavior of organizational citizenship of teachers of sports education from the point of view of managers and supervisors specialized. *journal of the college of basic education*, 27(113/العلمي)
- 5- Nuta, A. (2018). Management of objectives and budgetary planning. In *Management of objectives and budgetary planning: Nuta, Alina*

