



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة الأعمال

أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بمدارس مدينة الرياض

مشروع التخرج

إعداد:

مها عبد العزيز الحضيبي. (232001421)

الإشراف:

د. عبد الحميد محمد الفيصل.

د. وليد سليمان.

الفصل الدراسي الثاني لعام (2024م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

إلى كل من كان له دور في تعليمي

إلى أبي وأمي اللذان أنا را طريقي

إلى اخوتي الاعزاء

. واخواتي الغاليات

الى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه الى كل داع

وداعية إلى الله

مع أجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية

إلى كل الأهل والأحبة

أهديكم بحثي المتواضع

شكر وفلاح

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا فيه الصحة والعافية والعزيمة.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور / عبدالحميد محمد الفيصل، والدكتور وليد سليمان. على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة لاستكمال الدراسة في هذا المجال.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى..

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض. يتناول البحث التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقه في المدارس، ويقوم بتحليل النتائج المترتبة عن تطبيق هذا الأسلوب على النظام التعليمي في مدينة الرياض. كما يناقش البحث التحديات التي قد تواجه مديري المدارس في تطبيق هذا الأسلوب والسبل لتجاوزها. باستخدام منهجية بحثية دقيقة وتحليلية، من المتوقع أن يوفر هذا البحث نتائج توضح أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض. سيساهم البحث في إبراز العوامل الإيجابية والسلبية المرتبطة بتطبيق هذا الأسلوب، وقد يوجه المسؤولين في مجال التعليم إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيز هذا النوع من الإدارة في المدارس.

فهرس المحتويات

المستخلص.....	4
الفصل الأول :الإطار العام للدراسة	7
1 . المقدمة :.....	7
2 . مشكلة الدراسة	9
3 . أهمية الدراسة :.....	10
4 . اهداف الدراسة :.....	11
5 . تساؤلات الدراسة :	11
6 . مصطلحات الدراسة :.....	12
1 الإدارة :.....	12
2 الكفاءة :	12
7 . فاعلية النظام التعليمي :.....	12
8 . أسلوب الإدارة بالأهداف :.....	13
9 . الدراسات السابقة :	13
10 . المنطلقات النظرية	15
تتمثل المنطقيات النظرية للدراسة ما يلي :	15
11 . منهج الدراسة :.....	16
1 الأداة المستخدمة	16
1 مراحل بناء الاستبانة :	17
الإطار النظري	19
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	21
المفاهيم الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف	21
- المبحث الأول : مفهوم الإدارة بالأهداف	21
المطلب الثاني : الخصائص والمبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف	29
المبحث الثاني : دور مدير المدرسة في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف.....	34

المبحث الثالث : التحديات والفرص في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف	40
الفصل الثالث : الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق الإدارة بالأهداف	43
المبحث الاول :- الآثار الاقتصادية لتبني الإدارة بالأهداف في المدارس	43
الفصل الرابع : دراسة حالة وتوصيات لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس الرياض	50
المبحث الأول :- دراسة حالة عملية في إحدى مدارس الرياض	50
الفصل الخامس : التحليل الاحصائي	55
جدول رقم(1) عينة الدراسة وفقاً للمؤهل	55
- جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة	55
- جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة	56
- جدول رقم (4) عينة الدراسة وفق الخبرة في مجال العمل الحالي	57
- جدول رقم (5) معاملات الارتباط	58
- جدول رقم (6) معاملات ارتباط ابعاد المحور الاول	59
- جدول رقم (7) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني	60
- جدول رقم (8)معاملات ثبات الفا كرونباخ.....	60
- جدول رقم (9) توزيع الفئات وفقاً للتدرج في اداة البحث.....	61
- جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لاجابات عينة البحث	62
- جدول رقم (11)المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لإجابات عينة البحث عن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الادارة بالأهداف	63
- جدول رقم (12)المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لاجابات عينة البحث عن	67
- جدول (13) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لاجابات عينة البحث عن.....	69
- مدى اهمية تطبيق مديري المدارس لاسلوب الادارة بالاهداف	69
- جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لاجابات عينة البحث عن مدى صعوبه تطبيق مديري المدارس لاسلوب الادارة بالاهداف	73
- جدول رقم (15) دلالات الفروق في اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف الوظيفة	74
- جدول رقم (16)اختبار تحليل التباين في اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف	75
المؤهل	
- توصيات البحث	78
- الخاتمة.....	79
- قائمة المراجع:	81

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1. المقدمة :

تتسم مجالات التعليم والتعليم بأهمية كبيرة في تطوير المجتمعات ورفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن أبرز العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف التعليم وضمان كفاءة وفاعلية النظام التعليمي هو دور المديرين التربويين وأساليب الإدارة التي يتبعونها.

تعد إدارة بالأهداف أحد الأساليب الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال توجيه الجهود وتخطيط العمل وتنظيم الإجراءات. وبالتالي، يأتي هذا البحث لدراسة أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض **Odrzygóźdź, Z., & Szczesny, W. (2012).**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التأثير الإيجابي الذي قد يكون لتبني المديرين لأسلوب الإدارة بالأهداف على تحقيق الأهداف التعليمية ورفع مستوى الأداء التعليمي. سيتم تقديم تقييم شامل لكفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارسها. ونسعى إلى تسليط الضوء على أهمية دور المديرين التربويين في تحسين الجودة التعليمية ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. كما سيتم تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى تعزيز أداء المدارس وتعزيز جودة التعليم في مدينة الرياض.

وأن ظهور مدارس الإدارة المختلفة يعكس الطابع الديناميكي لنظريات إدارة المؤسسات. على مر القرن الماضي، تطورت هذه النظريات رداً 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 جديد . (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ) .

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 المحسن ، 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 ، مساهماً 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 وفعالة .

في الختام، تعكس رحلة الفكر الإداري على مر القرن الماضي سعياً 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. (النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد، 2010).

2. مشكلة الدراسة

إن للمدرسة أهمية كبرى فهي تشكل ركناً أساسياً في النظام التعليمي وتقوم بتنفيذ سياسة التعليم فعلى قدر نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها فإن ذلك ينعكس على كفاءة النظام التعليمي وفاعليته ويحقق متطلبات التنمية الشاملة للمجتمع، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدارها وأساليب العمل المتبعة فهل يطبق مدير و مدارس التعليم العام - هذا الأسلوب لتطوير العمل في مدارسهم؟ ومشكلة البحث قد تكمن في الآتي :

1) قلة الدراسات السابقة: قد يكون هناك نقص في البحوث والدراسات التي تناولت تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مديري المدارس على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض، مما يصعب على الباحثين الاعتماد على أدلة سابقة والبناء عليها.

2) تعقيد العلاقات السببية: قد تكون هناك صعوبة في تحديد علاقة السبب والنتيجة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وبين كفاءة وفاعلية النظام التعليمي، في ظل وجود عوامل متعددة تؤثر على هذه العلاقة.

3) صعوبة التحكم بالمتغيرات: قد يكون من الصعب على الباحثين التحكم بجميع المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف وكفاءة النظام التعليمي، مما يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة.

4) التحديات الإدارية والسياسية: قد تواجه البحث تحديات في الحصول على التعاون والمشاركة من قبل المدارس والمسؤولين التعليميين في مدينة الرياض، وذلك بسبب القيود الإدارية والسياسية التي قد تحد من قدرة الباحثين على الوصول إلى المعلومات والبيانات الضرورية.

3. أهمية 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. (جامعة الملك سعود الرياض ١٤٢٠هـ). وتحمل أهمية كبيرة بحث أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض لعدة أسباب منها:

1. تحسين جودة التعليم: يمكن لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تحسين جودة التعليم في المدارس ورفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب.

2. تحسين أداء المدارس: من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يمكن لمديري المدارس تحسين أداء المدرسة وتحقيق نتائج أفضل.

3. تحسين أداء المعلمين: قد يشجع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف المعلمين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التعليمية.

4. زيادة مشاركة أفراد المدرسة: يمكن للإدارة بالأهداف تعزيز المشاركة والتفاعل بين جميع أفراد المدرسة وتعزيز الروح الجماعية والعمل الجماعي.

5. تحسين إدارة الموارد: يمكن لتطبيق الإدارة بالأهداف مساعدة المدارس على الاستخدام الفعال والمستدام للموارد المتاحة.

4. أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة هي:

- 1) تقديم تقييم شامل لتأثير تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض..
- 2) تحليل التحديات والعقبات التي قد تواجه مديري المدارس أثناء تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتقديم الحلول المناسبة لها.
- 3) . تقديم توصيات عملية لتعزيز أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس بمدينة الرياض وتحسين كفاءة النظام التعليمي فيها.
- 4) . تعزيز الوعي بأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة تطويرية للإدارة المدرسية وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدارس.
- 5) . إثراء المعرفة العلمية في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في نظام التعليم بمدينة الرياض وتحليل تأثيره على النتائج التعليمية والتحصيل الدراسي للطلاب.

5. تساؤلات الدراسة:

- 1) ما هي أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مديري المدارس في تحقيق كفاءة وفاعلية النظام التعليمي؟
- 2) . ما هي السمات الرئيسية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بفعالية؟
- 3) . كيف يمكن قياس كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض؟
- 4) . ما هي التحديات التي قد تواجه المديرين في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وكيف يمكن التغلب عليها؟

5) . ما هي العوامل التي قد تؤثر سلباً على تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي ؟

6) . هل هناك فروق في كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بين المدارس التي تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل جيد وتلك التي لا تطبقه ؟

7) . ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من قبل المديرين لتعزيز كفاءة وفاعلية النظام التعليمي باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ؟

8) . ما هي النتائج المحتملة التي يمكن تحقيقها من تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على طلاب وأعضاء الهيئة التعليمية في مدارس مدينة الرياض ؟

6. مصطلحات الدراسة :

1) الإدارة :

تُعرف عملية 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) .

2) الكفاءة :

هي القدرة على القيام بالمهام والأنشطة بفعالية وكفاءة، وتحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ووقت ممكن. وتعتبر الكفاءة مؤشراً على قدرة الفرد أو المؤسسة على القيام بالواجبات المناطة إليها بشكل جيد وباستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال. (Odrzygóźdź, Z., & Szczesny, W. (2012)

7. فاعلية النظام التعليمي :

تعني قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف والغايات التعليمية المرجوة بشكل فعال. وتشمل فاعلية النظام التعليمي مدى تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التعليم والتعلم، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

المحددة، وتحسين أداء الطلاب والمعلمين وباقي أفراد المدرسة. ويتأثر فاعلية النظام التعليمي بالتنظيم الإداري والإدارة الصحيحة للموارد والعمليات التعليمية. (Muheisen, A. H. R. (2021)

8. أسلوب الإدارة بالأهداف:

يُعرف 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 أداءية قابلة للقياس والتقييم، وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معينة، ويعتمد الجميع على هذه الأهداف كأساس لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، مثل المدرسة (العمارة، 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).

9. الدراسات السابقة:

1) دراسة السلطان (١٩٨٨م)

قام فهد السلطان بدراسة عنوانها "الإدارة بالأهداف في تطوير أنظمة الإدارة - دراسة حالة - لوزارة البريد والبرق والهاتف وهدفت إلى اختبار التكيف والتطبيق الأسلوب الإدارة بالأهداف في البيئة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، بلغت عينة الدراسة (١٤٠) مديراً وتوصلت إلى أن هناك مجاًهاً إيجابياً نحو أسلوب الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف.

2) دراسة ثابت (١٩٩٥م)

قام على زكي ثابت بدراسة عنوانها دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، وهدفت إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في معالجة مشكلات الإدارة المدرسية الإدارية وغير الإدارية وعن إمكانية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز ما توصلت إليه إمكانية تطوير الإدارة المدرسية بواسطة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

3) دراسة الشبول (١٩٩٥م)

قام منذر قاسم الشبول بدراسة عنوانها "مدى إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أريد، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أريد طبقت على عينة مكونة من (١٤٠) مديراً ومديره، و (٤٠٦) معلماً ومعلمة، ومن أبرز ما توصلت إليه وجود درجة إيجابية ومرتفعة لإمكانية تطبيق المديرين الأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أفراد الدراسة.

4) دراسة ملياري (١٤١٨هـ)

قام طلعت محمد ملياري بدراسة عنوانها "اتجاهات العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية العمل وهدفت إلى التعرف على مدى قبول أو رفض العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لتطبيق الإدارة بالأهداف وتوقعاتهم لأثرها على العمل، طبقت على عينة من (٣٦١) من العاملين بمقر جامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن أبرز ما توصلت إليه أن الأفراد العينة اتجاهات إيجابية نحو الإدارة بالأهداف وأنهم يتوقعون أن التطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف آثاراً علي فاعلية العمل.

5) دراسة الحرفي (١٤١٦هـ)

قام عبد الله الحرفي بدراسة عنوانها: العوامل المؤثرة على مدى فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية " وهدفت الدراسة إلى محاولة تقويم عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتصالات السعودية ومعرفة مدى فعاليتها طبقت على عينة من (١٧٢) مديراً سعودياً في الاتصالات وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اتجاه عام بعدم فاعلية أسلوب الإدارة بالأهداف المطبق في الاتصالات.

6) دراسة البابطين (١٤٢٤هـ)

قام عبد الرحمن عبد الوهاب البابطين بدراسة عنوانها برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في محال إدارة المدرسة الثانوية وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة أن تتبنى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق البرنامج الذي اقترحه الباحث ، وتهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف .

7) دراسة قام فرانك أو سومارسو (ORSOMARSO, FRANK, 1975).

بدراسة عنوانها " الإدارة بالأهداف في مدارس نيويورك " هدفت الدراسة إلى وضع أنموذج تطبيقي للإدارة بالأهداف لتطوير المدارس ، وتوصلت الدراسة إلى نموذج أشاد به إداريون المدارس المطبقة للنموذج .

8) دراسة جون أليف (ALIFF, JOHN, 1994)

جون أليف بدراسة عنوانها " آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في أسلوب الإدارة بالأهداف بالكلية المتوسطة بأكاديمية جورجيا للعلوم هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في استخدام الإدارة بالأهداف ، طبقت على عينة مكونة من (٢٨) عضو من أعضاء هيئة التدريس (١٠) إداريين من الكلية المتوسطة ، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس لم يتدربوا على وضع الأهداف كما يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، وأوصت الدراسة ببذل الجهد وتدريب أعضاء هيئة التدريس في مجال هيئة الإدارة بالأهداف .

10 . المنطلقات النظرية

تتمثل المنطقيات النظرية للدراسة ما يلي :

1- النظرية الكلاسيكية في الإدارة والتي تركز على الكفاءة والإنتاجية باعتبارها متطلبات رئيسية للمؤسسات.

2- نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسات.

- 3- النظرية السلوكية التي تنادي بأهمية فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات وتأثيره على الأداء الكلي.
- 4- نظرية الإدارة بالأهداف والتي تدعو إلى تحديد أهداف واضحة، قابلة للقياس، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق تلك الأهداف من خلال التعاون التعاوني.

1.1 منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي .

هو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو واقع ما بقصد التعرف علي الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها . (عبيدات ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣٧) .

يستخدم في دراسة وتحليل الظواهر المجتمعية والتعليمية من خلال جمع البيانات التي تصف الحقائق والمعلومات بشكل تفصيلي ودقيق . يتم ذلك من خلال تصميم استبيانات أو مقابلات أو ملاحظات يتم توزيعها على عينة من الأفراد المستهدفين ، بهدف جمع بيانات توضح وتصف الحالة المدروسة بشكل شامل .

استخدام المنهج الوصفي المسحي في مجال التعليم يساعد على فهم وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر على جودة التعليم والتعلم ، مثل أداء الطلاب ، مهارات المعلمين ، جودة المناهج والموارد التعليمية ، وأيضاً تقييم تأثير السياسات والبرامج التعليمية . يتيح المنهج الوصفي المسحي للباحثين جمع البيانات بشكل دقيق وتحليلها بشكل نقدي للوصول إلى استنتاجات موثقة وصحيحة حول الحالة المدروسة .

1) الأداة المستخدمة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة أداة الجمع البيانات المتعلقة بواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف واعتمد في بنائها على :

- المراجع العلمية التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف .
- الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف .

من هذه المصادر قام الباحث ببناء استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء هي :

□ الجزء الأول : تتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة المؤهل الوظيفة ، الخبرة في مجال العمل) .

□ الجزء الثاني : تتضمن (٣٢) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي :

□ المجال الأول : تحديد الأهداف وتضمن (٩) عبارات .

□ المجال الثاني : وضع الخطة وتضمن (٨) عبارات .

□ المجال الثالث : المراجعة الدورية وتضمن (٩) عبارات

□ المجال الرابع : تقويم الإنجاز وتضمن (1) عبارات .

وقسمت الإجابة على عبارات الجزء الثاني إلى قسمين : الأول معرفة مدى التطبيق الذي تم تقسيمه وفق تدرج رباعي يطبق بدرجة عالية يطبق بدرجة متوسطة ، يطبق بدرجة ضعيفة ، لا يطبق) . والقسم الثاني ، المعرفة مدى الأهمية تم تقسيمه وفق تدرج رباعي (مهم بدرجة عالية ، مهم بدرجة متوسطة مهم بدرجة ضعيفة ، عام الأهمية) .

الجزء الثالث : تتضمن (٧) عبارات عن الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والإجابة على هذا الجزء قسمت وفق تدرج رباعي صعوبة عالية صعوبة متوسطة ، صعوبة بسيطة ، لا توجد صعوبة) .

1) مراحل بناء الاستبانة :

1) الصيغة الأولية للاستبانة وصدقها الظاهري

تم إعداد الاستبانة وفق صيغتها الأولية من خلال المصادر المذكورة سابقاً ثم عرضت على (١٤) محكماً من كلية التربية بجامعة الملك سعود ، ومن قسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود

ومن قسم التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بجامعة الملك سعود، وذلك بغرض تحكيمها والتأكد من صدقها الظاهري ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات.

ب الصيغة النهائية للاستبانة

أخذ الباحث بالملاحظات التي أجمع عليها أغلب المحكمين حول بنود الاستبانة الأولية وبناء عليه تم إلغاء عبارتين وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى.

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.

2. 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 يساهم ذلك في تحقيق الأهداف التعليمية.

3. 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.

4. 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.
- موضوعي: تحديد ماهية ومجال أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف علي كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بمدارس مدينة الرياض .
- مكاني: مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- زمني: في عام ٢٠٢٤ .
- مجال بشري: مدراء المدارس ومعلمو التعليم العام في مدينة الرياض.

الإطار النظري

المفاهيم الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف

1. المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف .

المطلب الأول: تعريف الإدارة بالأهداف وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي .المطلب الثاني: الخصائص والمبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف

المطلب الثالث: أمثلة على تطبيقات ناجحة لهذا الأسلوب في المدارس.

2. المبحث الثاني: دور مدير المدرسة في أثر 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.

3. المبحث الثالث: التحديات والفرص في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف

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 الثالث : الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق الإدارة بالأهداف

- 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 :

الآثار المتوقعة على مستوى الإنفاق والاقتصاد المدرسي بشكل عام.

- المبحث الثاني : الأثر الاجتماعي لتنمية مدارس تبني 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 الثاني : الإطار النظري للدراسة

المفاهيم الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف .

- المبحث الأول : مفهوم الإدارة بالأهداف .

المطلب الأول : تعريف الإدارة بالأهداف وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي .

الإدارة بالأهداف هي عملية إدارية حديثة تقوم على أساس تحديد الأهداف أولاً ثم العمل على تحقيقها من خلال خطوات محددة ومدروسة ، وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في عام 1954 على يد العالم الأمريكي بيتر دراكر ، وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً في عالم الإدارة لأنه يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر .

وتعتمد الإدارة بالأهداف على مبدأ أساسي وهو أن المديرين والموظفين يجب أن يكونوا على علم بالأهداف التي يجب تحقيقها ، وأن يكونوا قادرين على تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وأن يكونوا قادرين على قياس مدى التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف .
وتتمثل أهم خطوات الإدارة بالأهداف فيما يلي :

1. تحديد الأهداف : الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس . (Muheisen, A. H. R. (2021)
2. وضع الخطط : بعد تحديد الأهداف ، يجب وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، ويجب أن تتضمن هذه الخطط تحديد المهام والمسؤوليات والمواعيد النهائية .
3. التنفيذ : بعد وضع الخطط ، يجب تنفيذها من خلال العمل الجاد والمتواصل ، ويجب أن يكون المدبرون والموظفون على علم بالتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف .
4. المراقبة والتقييم : يجب مراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف بشكل مستمر ، ويجب تقييم هذا التقدم بشكل دوري لتحديد أي انحرافات عن الخطط الموضوعية .

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حال وجود أي انحرافات عن الخطط الموضوعة، يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.

وتتميز الإدارة بالأهداف بالعديد من المزايا، ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

1. تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد.
2. تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة. (النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد، 2010).

3. تساعد الإدارة بالأهداف على زيادة الدافعية والالتزام لدى الموظفين.

4. تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية صنع القرار.

5. تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين الأداء العام للمنظمة.

ولكن على الرغم من مزاياها العديدة، إلا أن الإدارة بالأهداف تواجه بعض التحديات، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

1. قد يكون من الصعب تحديد أهداف واضحة ومحددة في بعض الحالات.
2. قد يكون من الصعب وضع خطط فعالة لتحقيق الأهداف.
3. قد يكون من الصعب تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل ناجح.
4. قد يكون من الصعب مراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف بشكل مستمر.
5. قد يكون من الصعب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أي انحرافات عن الخطط الموضوعة.

وعلى الرغم من هذه التحديات، إلا أن الإدارة بالأهداف تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر. هناك عدة تعريفات للإدارة منها: الإدارة هي العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع (الإبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ٢٩). وفي تعريف آخر أن الإدارة هي " نشاط يعتمد على التفكير والعمل

ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية. (عطوي، ٢٠٠١، ص ١٦).

□ يشير مصطلح (الإدارة بالأهداف) : - إلى نموذج إداري قائم بشكل أساسي على تحديد الأهداف، والتي يتم بناءً عليها وضع خطة العمل وقياس الأداء ونسب النجاح من عدمه. يشجع النموذج أيضاً اتباع أسلوب تشاركي تُتضمن من خلاله مختلف مستويات العاملين في المنظمة في تحديد أهدافهم الفردية ورسم خطة العمل وتنفيذها. تساهم تلك الأهداف بدورها في تحقيق الأهداف التنفيذية الكبرى للمنظمة.

كما يتضح من اسمه، يولي هذا النموذج أهمية وأولوية لتحقيق الأهداف الموضوعية ويصب تركيزه على الأداء الفردي للموظفين وتحقيقهم لأهدافهم باعتبارهما سبيل تحقيق رؤية ومهمة المنظمة

الإدارة بالأهداف :-

من تعريفات الإدارة بالأهداف : هي العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الأولويات وتصميم بنية الإدارة من أجل أهداف محددة للمنظمة" (DRUCKER, 1981.95).

أو هي نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً للتقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة (المدرسة). (العميرة، ١٤٢٠هـ، ص (١٤٧).

أو أنها عملية يقوم بها المدير والمعلمون لتحديد الأهداف العامة للمدرسة التي يعملون فيها مع تحديد المجالات الرئيسية لكل فرد مع استخدام معيار محدد القياس التقدم نحو تحقيق. من أهداف تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، مثل نماذج الإدارة المختلفة، تهدف الإدارة بالأهداف إلى تحسين أداء العاملين بالمدرسة وتحقيق أهدافها الوظيفية. طبقاً لذلك النموذج فجل ما يحتاجه العاملون في منظمة ما هو الإحساس بالمسؤولية بالتوازي مع تلقي التوجيه المناسب، بالإضافة إلى خلق الانسجام بين الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة والأهداف التنفيذية لتلك المنظمة، وذلك ما تعد الإدارة بالأهداف بتقديمه.

يرى (جون همبل – John Humble) – وهو أحد المساهمين في تطوير ذلك النموذج – قدرة الإدارة بالأهداف على التوفيق بين حاجة المنظمة للنمو وتحقيق الأرباح من جهة، وحاجة العاملين في المنظمة للمشاركة والنمو على المستوى المهني الشخصي من جهة أخرى.

بالنسبة لمدارس مدينة الرياض وتأثير تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي، يُعدّ هذا المجال بالغ الأهمية. فتحديد أهداف واضحة للمدارس والتحفيز على تحقيقها من قبل الطلاب والمعلمين والإدارة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية النظام التعليمي بشكل عام. (Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018).

من خلال تحقيق الأهداف الهامة كالتحسين في معدلات التعليم والتعلم وتحسين بيئة التعليم والتدريب، يمكن للمدارس تعزيز جودة التعليم وتطوير نظامها التعليمي بشكل يخدم احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل أفضل.

أن تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بمدارس مدينة الرياض وعلى تحقيق التطوير التنظيمي في هذا القطاع الحيوي. في المدارس، تكون الإدارة بالأهداف من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة التعليمية. بعض أهمية الإدارة بالأهداف في المدارس تشمل: (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ، ١٤٢٤هـ)

1. توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية: تساعد الإدارة بالأهداف في تحديد الأهداف التعليمية الرئيسية وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف، مما يساهم في تحسين جودة التعليم ونجاح الطلاب.

2. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين: يمكن للإدارة بالأهداف أن تساعد في تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما يزيد من فاعليتهم وانخراطهم في عملية التطوير التنظيمي.

3. تخطيط وتنظيم العملية التعليمية: من خلال تحديد الأهداف وتخطيط العملية التعليمية بما يتناسب مع تلك الأهداف، يمكن للإدارة بالأهداف أن تسهم في تحقيق تحسين مستمر في جودة التعليم وتطوير التدريس.

4. قياس وتقييم الأداء: تقدم الإدارة بالأهداف وسائل لقياس وتقييم أداء المدرسة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة. (Qardaku, N. G. (2019).

5. تحقيق التنمية المستدامة: من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتطوير التنظيمي، يمكن للمدرسة تحقيق التنمية المستدامة وتحسين دورها في تقديم تعليم جودة ورعاية شاملة للطلاب.

بهذه الطريقة، يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس وضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بشكل فعال ومستدام.

أسس ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة

تستند الإدارة الذاتية في عملها إلى عدد من الأسس والقواعد التي تركز عليها

ضماناً لتحقيق أهدافها، وتندرج تلك الأسس فيما يلي:

□ أولاً اللامركزية السلطة:

وهي اللبنة الأولى التي تركز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تتحول السلطة من الإدارة التعليمية المركزية إلى إدارة المدرسة بما تضمه من كوادر بشرية إضافة إلى الآباء وأفراد المجتمع المحلي والذين يشكلون بدورهم المجالس المدرسية باعتبار أنهم الأقرب والأكثر فهماً لاحتياجات الطلاب وبالتالي فهي تخفف العبء عن الأنظمة المركزية، وتلقى بجزء من الحمل عن كاهلها، ولذلك تمثل اللامركزية السلطة جوهر الإدارة الذاتية. (عزوز، نعيمة، فرحات، & خدومة. (2021).

فكثيراً ما ترى المدرسة وجود حاجة لتنفيذ بعض البرامج لطلابها، أو الحاجة إلى زيادة حصص مادة ما، فبالنظر إلى تعطي المدرسة والمعلمين حرية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تتناسب مع احتياجات طلاب

ومعلمي وموظفي المدرسة حتى تحقق اللامركزية الغرض المنشود منها بعد أن كانت تلك الصلاحيات في يوم من الأيام من الخطوط الحمراء التي لا يمكن مناقشتها .

أن من أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على أن المنظمة تميل إلى اللامركزية هي (حامد ، ٢٠٠٩ : ٢٤٨)

1. كلما قلت حاجة المستويات الإدارية على الأدنى بالمنظمة إلى مراجعة المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على موافقتها قبل اتخاذها للقرار .

2. كلما اتسع نطاق المجالات الإدارية التي يسمح للمديرين في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة اتخاذ القرار بشأنها .

فإذا توافرت المؤشرات السابقة في إدارة تعليمية أو مكتب تعليمي أو مدرسة فإنه يمكننا أن نصفها بأنها منظمة تميل إلى اللامركزية .

إن التحول إلى اللامركزية يقتضي تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة ، وإن كان التحول في حد ذاته لا يضمن إدارة ذاتية أفضل للمدرسة حيث تخلق اللامركزية (غير الفاعلة) أو غير الملائمة من المعوقات والمشكلات أكثر مما تحل ، لذا فإن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة يتطلب الكثير من الآليات المدعمة لاتساع قاعدة المشاركة إلى جانب التفويض والمرونة والشفافية والمساءلة ، (العجمي ، ٢٠٠٥ ، ٢٠) .

ثانيا : المشاركة في اتخاذ القرار

ويمثل هذا المبدأ تمكين العاملين من المشاركة بفاعلية حول جميع الأمور الإدارية والتعليمية بما يضمن تكوين بيئة مدرسية قائمة على الإحساس بالاحترام وخلق أفكار إيجابية تصب في مصلحة تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة . لذلك فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تتطلب وجود قائداً متمكناً يستطيع التعامل بحرفية مع جميع الخبرات والكوادر البشرية ، وخلق مناخ ملائم يمكن العاملين المؤهلين من اتخاذ القرارات المناسبة .

إن من أهم فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات هو ذلك الإحساس بالقوة الذي ينتقل لكل فرد من خلال تحقيق ذاته ، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات يقلل من مقاومة التغيير ويساعد في عمليات الحفز والرضا عن العمل (آل ناجي، ٢٠١٣، ٣١٦)

وفي هذا الصدد فإن نوع المشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة الذاتية للمدرسة لا يقتصر على المشاركة الإسمية أو الاستشارية فقط ، وإنما ينبغي أن تكون المشاركة بالمسؤولية والتي تتيح لجميع الأفراد الحق في المشاركة بالتأثير في القرارات الرئيسية سواء بالتعديل أو التغيير للمقرر المطلوب مع تحملهم لنتائج تلك المسؤولية وآثارها على العملية التعليمية .

أن هناك مميزات العملية صنع القرار من موقع العمل تتمثل في (حسين، ٢٠٠٦، ص ٩٧) .

1. زيادة عدد المشتركين في عمليات صنع القرار وزيادة التعاون .
2. التشارك بين المديرين والمدرسين والآباء والطلاب وتطوير قنوات التواصل بينهم
3. شعور كل فرد في المدرسة بالمساواة بينه وبين الآخرين حيث يتم تفويض كل فرد بالسلطة اللازمة للتدخل في عمليات صنع القرار، وعمليات توزيع وإدارة الموارد البشرية .
4. كما أن هناك مميزات أخرى ، تتمثل في (رزق ٢٠١١ ، ١٥٥) ترك المجال مفتوحاً أمام جميع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأي مشكلة نظراً على الساحة في أي وقت .
5. التحفيز لصالح الإنسان عن إيمان بأن التناقض لا بد من حدوثه داخل المنظمة وانه يمكن تسويته .

ثالثاً : التنمية المهنية المستمرة

يعتبر هذا المبدأ من أهم الأسس لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة بشكل فعال . حيث تعمل المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين فيها من معلمين وإداريين وغيرهم بشكل مستمر بما يضمن الأداء الأمثل لتحقيق أهدافها التعليمية . فتغير أدوار المعلم وظهور مهام لم يكن يقوم بها من قبل تستدعي التدريب والتنمية المستمرة لفهم هذه الأدوار بصورة يستطيع القيام بها بفاعلية ، ويتمثل دور المشرف هنا في المشاركة في وضع البرامج اللازمة والمشاركة في تنفيذها (الفهدي . ٢٠١١ (٤٠) .

وتتميز برامج التنمية المهنية في المدارس الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية بأنها ذات طبيعة مستمرة، فلا تكون مرة واحدة خلال العام الدراسي ولكن يتم تنظيمها مرات عديدة خلال كل فصل دراسي (رزق ٢٠١١: ٤٥٥).

بناءً على ما سبق نجد أن للمعلم أدواراً جديدة في قتل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يلعب دوراً محورياً هاماً في المشاركة في صنع القرار من خلال عضويته في المجالس المختلفة للمدرسة والتي يناط بها اختيار المقررات الدراسية، والمساهمة في حل المشكلات المدرسية، والاتصال الفاعل مع الطلاب والمجتمع المحلي، مما يتطلب منه الإسراع في تنمية ذاته مهنياً وعدم الاعتماد أو الانتظار لما يقدم له من تدريب.

رابعاً: - إتاحة المعلومات للجميع

ويقصد بذلك توافر جميع المعلومات الدقيقة عن المدرسة، وتداولها بين جميع المشاركين في عملية الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع مستويات الإدارة المختلفة وبين المجتمع المحلي وكذلك أولياء الأمور للوصول إلى أفضل مستوى للقرارات التعليمية وبما يصب في تطوير الأداء المدرسي.

ويعد الحصول على المعلومات أمراً مهماً لتحقيق فعالية الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يحتاج المشاركون إلى معرفة التطورات التي حدثت في أداء المدرسة وتأثير القرارات التي طبقت، ويحتاجون كذلك إلى معلومات عن النماذج والممارسات الجيدة التي يمكن أن تقود إلى تحسين المدرسة وينبغي على المدرسة والمنطقة التعليمية توفير الوسائل اللازمة لجمع المعلومات وتحليلها وعمل تقارير عنها حتى يتمكن الأفراد من تقييم تأثير تطبيق القرارات التي يتخذونها (رزق ٢٠١١: ٤٥٨ - ٤٥٩).

وفي هذا الصدد يمكن تحديد الفائدة من توافر المعلومات فيما يلي (علي، ٢٠١٠، ١٥٦).

- ☐ زيادة مشاركة العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية في بناء المدرسة والشعور بملكيتها.
- ☐ وصف الأحداث والمواقف المؤثرة على إدارة المدرسة والتي تشكل إطار العمل الإداري التربوي.
- ☐ صنع القرار الرشيد وذلك بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل من خلال المعلومات.
- ☐ توفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية مما يساعد على الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
- ☐ معرفة رغبات الآباء والمجتمع ومدى رضاهم، وتحديد أولويات العام القادم.

المطلب الثاني : الخصائص والمبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف .

نموذج الإدارة بالأهداف يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، وتطبيق هذا النموذج من قبل مديري المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بشكل كبير . بعض خصائص نموذج الإدارة بالأهداف التي يمكن أن تؤثر على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي عند تطبيقها من قبل مديري المدارس تشمل : **Muheisen, A. H. R. (2021).**

1. تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس : يساعد تحديد الأهداف الواضحة والمحددة بشكل واضح

في توجيه جهود المديرين والموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال ، مما يساهم في تحسن كفاءة النظام التعليمي .

2. تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال : يساعد نموذج الإدارة بالأهداف في تحديد الأولويات

وتوزيع الموارد والجهود بشكل فعال وفعال ، مما يساهم في تحسين إدارة المدرسة وتحقيق الأهداف الرئيسية بفعالية .

3. إشراك الجميع في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف : يشجع نموذج الإدارة بالأهداف على إشراك

جميع أعضاء المدرسة في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف ، مما يساهم في زيادة الانخراط والمشاركة وبناء جو من التعاون والتفاعل الإيجابي .(جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ).

4. قياس وتقييم الأداء بشكل دوري : يسمح نموذج الإدارة بالأهداف بتقييم الأداء بشكل دوري

ومستمر ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة عدم تحقيق الأهداف المحددة، وهذا يساهم في تحسين فاعلية النظام التعليمي .(كلية التربية جامعة اليرموك الأردن ١٩٩٥).

5. تعزيز روح الإبداع والابتكار : يشجع نموذج الإدارة بالأهداف على تعزيز روح الإبداع والابتكار بين

أعضاء المدرسة ، مما يساهم في تحسين كفاءتهم وأدائهم وتطوير النظام التعليمي بشكل شامل .

1. خصائص نموذج الإدارة بالأهداف

يتَّسم نموذج الإدارة بالأهداف ببعض الصفات كالآتي: (شريف، ش. م.، شريف محمد، الأكلبي، & عبد الرحمن بن محمد آل ركبان، 2018).

- ☐ دقة الهدف، حيث يقوم نجاح النموذج عملياً بأكمله عليه.
- ☐ التطوير المستمر، والذي يكون ضرورياً لتجنب تكرار الأخطاء والبناء على الدروس المستفادة منها.
- ☐ المشاركة والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو اتخاذ القرارات.
- ☐ الديناميكية للملائمة التغيرات الحادثة والمؤثرة على المنظمة، سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية.
- ☐ الارتباط بإطار زمني محدد يتوافق مع ما يحتاجه تحقيق الهدف واقعياً.
- ☐ البساطة التي تجعله نموذجاً صالحاً للتطبيق في المنظمات المختلفة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.
- ☐ المسؤولية المشتركة الناتجة عن تضمين مختلف مستويات المنظمة في صنع القرار وتحديد الأهداف.
- ☐ الاستمرارية، فبمجرد انتهاء جدول زمني للأهداف يبدأ بعده جدول زمني جديد بأهداف جديدة.
- ☐ التقييم والنقد البناء بهدف التطوير وتحسين الأداء.

المبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف.

أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد على عدة مبادئ أساسية لضمان نجاح تطبيقه بشكل فعال. وفيما يلي أهم

المبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف: (Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B., & Chukwu, C. U. (2023).

1. وضوح وتحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة، مما يساعد على توجيه

الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المحدد بدقة.

2. المشاركة والانخراط: يجب أن يشارك جميع أفراد المنظمة في وضع الأهداف ووضع خطط

لتحقيقها، ويكون لديهم انخراط قوي في تحقيق الهدف.

3. القابلية للقياس والتقييم: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتقييم، مما يسمح برصد التقدم

المحرز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. (فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود. (2021).

4. تحديد المسؤوليات: ينبغي تحديد من يكون مسؤولاً عن تحقيق كل هدف، وتوزيع المسؤوليات بين

أفراد الفريق بشكل مناسب.

5. تحديد الخطط الزمنية: يجب تحديد الجداول الزمنية لتحقيق الأهداف وتحديد المواعيد النهائية

لتحقيقها.

6. توجيه ودعم الفريق: ينبغي على القيادة توجيه ودعم أفراد الفريق لتحقيق الأهداف المحددة،

وتقديم الدعم اللازم لهم خلال عملية تحقيق الهدف.

عندما يقوم مديري المدارس بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، يمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير على كفاءة

وفاعلية النظام التعليمي، وذلك للأسباب التالية: (حمد العريفان, ا.ا. & امثال. (2021).

1. تحسين التنظيم والتخطيط: بتحديد الأهداف الواضحة ووضع الخطط لتحقيقها، يساعد أسلوب

الإدارة بالأهداف في تحسين التنظيم والتخطيط في المدرسة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وفاعلية

النظام التعليمي بشكل عام.

2. توجيه الجهود نحو الأهداف: من خلال تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، يمكن لمدرء

المدارس أن يحفزوا الموظفين والطلاب على تحقيق الأهداف المحددة، مما يساعد في تحسين الأداء

والنتائج التعليمية. (Muheisen, A. H. R. (2021)

3. إشراك الجميع وتحفيزهم: يشجع أسلوب الإدارة بالأهداف على إشراك الجميع في عملية تحديد

الأهداف ووضع الخطط، وهذا يعزز شعور الانتماء والمشاركة ويحفز الموظفين والطلاب على بذل

المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

4. تقييم الأداء واستدامة التحسين: يتيح أسلوب الإدارة بالأهداف لمديري المدارس تقييم أداء الجميع

بشكل منتظم واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، وهذا يساهم في استمرارية التحسين

وتطوير النظام التعليمي بشكل مستمر.

5. تحديد أهداف المنظمة

ينبغي في البداية مراجعة أهداف المنظمة المستمدة من رؤيتها ومهمتها، والاستقرار على صياغة واضحة للأهداف النهائية في هذه المرحلة. يقوم بهذه الخطوة المستوى الإداري الأعلى في المنظمة. (Okoli, I. E. N., Ewah, E. A. B., & Chukwu, C. U. (2023).

- مشاركة الأهداف مع إدارات الأقسام المختلفة

تُترجم في هذه المرحلة أهداف المنظمة الكبرى إلى أهداف أصغر تخص أقسام الشركة المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة أن تتكامل أهداف الأقسام المختلفة وتعمل جميعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- تشجيع مشاركة الموظفين في التخطيط

يجدر بالإدارة عند هذه المرحلة تشجيع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الأصغر ورسم خطة تحقيقها، والتي سيكون تنفيذها مسؤوليتهم، وسيساهم تحقيقها في الوصول للهدف الأكبر للمنظمة. يجب أن تكون الأهداف الفردية للموظفين قابلة للتحقيق ومحفزة على التطور في نفس الوقت. ينبغي أيضاً العمل على توفير البيئة المناسبة للموظفين للإنجاز خلال هذه المرحلة وإظهار استعداد الإدارة للقيام بالتغييرات اللازمة في هيكل الشركة أو خلافه. (عبد الله، احمد، امحمدي، عبد القادر، مكروودي، & سالم / مؤطر. (2023).

- التنفيذ

بعد الاتفاق بين مختلف مستويات المنظمة على الأهداف الفردية والعامّة تبدأ مرحلة تنفيذ الخطط المتفق عليها. تلتزم كل الأطراف المعنية من مختلف المستويات بالعمل على تنفيذ خطة تحقيق الأهداف السابق الاتفاق عليها.

يجري أيضاً تقييم الخطط الموضوعة في هذه المرحلة وإدخال التعديلات اللازمة عليها بعد ملاحظة مدى قابلية تطبيقها واقعياً، مع أخذ آراء الموظفين من جميع المستويات في الاعتبار. (Poojomjit, W., & Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018).

- المتابعة وملاحظة تطور الأداء

بعد الاتفاق بين مختلف مستويات المنظمة على الأهداف الفردية والعامة تبدأ مرحلة تنفيذ الخطط المتفق عليها. مع كون الأهداف المحددة قابلة للتحقيق يصبح من الممكن قياس مدى قرب أو بعد الموظف عن تحقيق تلك الأهداف.

يجري أيضاً تقييم الخطط الموضوعة في هذه المرحلة وإدخال التعديلات اللازمة عليها بعد ملاحظة مدى قابلية تطبيقها واقعياً، مع أخذ آراء الموظفين من جميع المستويات في الاعتبار.

- تقييم الأداء ومكافأة الإنجازات

تتضمن هذه المرحلة تقديم تقييمات لأداء جميع الموظفين بشكل شفاف، ومكافآت لمن تمكنوا من تحقيق أهدافهم.

المطلب الثالث: أمثلة على تطبيقات ناجحة لهذا الأسلوب في المدارس.

من الأمثلة على تطبيقات ناجحة لأسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس، منها: **Okoli, I. E. N., & Chukwu, C. U. (2023).**

□ تحديد أهداف تعليمية واضحة: في المدارس التي تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بنجاح، تتمثل أولويتها في وضع أهداف تعليمية واضحة وقابلة للقياس لكل معلم وطالب وموظف.

□ تحفيز المعلمين والطلاب: تتمثل أحد مبادئ أسلوب الإدارة بالأهداف في تحفيز الموظفين والطلاب لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن استخدام المكافآت والتقدير كوسيلة لتحفيزهم.

□ قياس الأداء والتقييم المستمر: يتم في هذه المدارس قياس أداء المعلمين والطلاب بشكل دوري ومنتظم، ويتم تقديم التغذية الراجعة والدعم اللازم لتحسين الأداء.. (جامعة احمد دراية-ادرار، فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود. (2021).

□ تشجيع الابتكار والتطوير: تعزز المدارس الناجحة استخدام التفكير الإبداعي والابتكار في التعليم وتطوير البرامج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الطلاب ومتطلبات الوقت.

□ العمل الجماعي والتعاون: تشجع هذه المدارس على العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

باعتماد هذه التطبيقات الناجحة، يمكن للمدارس تحقيق نتائج ملموسة وتحسين الأداء التعليمي وتطوير بيئة تعليمية محفزة ومبتكرة.

المبحث الثاني: دور مدير المدرسة في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف

تعد إدارة المدرسة بالأهداف من الأساليب الحديثة والفعالة التي تساعد على تحقيق النجاح والتميز في العملية التعليمية. ويلعب مدير المدرسة دوراً حاسماً في تطبيق هذه الإدارة وضمان نجاحها وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. (فوزي عبد الحميد، ١. (2021)

يعتبر مدير المدرسة الشخص الذي يتحمل مسؤولية توجيه وتنسيق الأنشطة التعليمية والإدارية داخل المدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف والتطلعات التي تمثل رؤية المدرسة ومهمتها التعليمية.

المطلب الأول: دور المدير في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة

توضح الأهداف الاستراتيجية رؤية وتوجه المدرسة وتحدد الاتجاهات التي يجب اتباعها لتحقيق النجاح والتميز في العملية التعليمية. ويعتبر مدير المدرسة الشخص الأكثر تأثيراً على وضع هذه الأهداف وتحديداتها. لذلك، يلعب المدير دوراً حاسماً في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة على النحو التالي: (عزوز، نعيمة، فريحات، & خدومة. (2021).

1. تحديد الرؤية والمهمة: يقوم المدير بتحديد الرؤية الطويلة الأمد للمدرسة والتي تعكس الهدف العام والتوجه الاستراتيجي الذي تسعى المدرسة لتحقيقه. كما يحدد المدير مهمة المدرسة والدور الذي تلعبه في المجتمع.

2. تطوير الأهداف الاستراتيجية: بناءً على الرؤية والمهمة، يقوم المدير بتطوير الأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها لتحقيق الرؤية وتحقيق النجاح المدرسي. هذه الأهداف يجب أن تكون ذاتية الترابط وتعكس توجهات المدرسة واحتياجات الطلاب والمعلمين.

3. تواصل مع أعضاء الطاقم التعليمي: يلعب المدير دوراً في تواصله المستمر مع أعضاء الطاقم التعليمي لتوضيح الأهداف الاستراتيجية وشرح أهميتها وتحفيزهم للمشاركة في تحقيقها وتطويرها.

4. وضع خطط تنفيذية: بعد وضع الأهداف الاستراتيجية، يقوم المدير بتحديد الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع تحديد الموارد المتاحة وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ الخطة.

5. مراقبة وتقييم الأداء: لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح، يقوم المدير بمتابعة أداء المدرسة وتقييم تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء إذا لزم الأمر. حيث يلعب المدير دوراً أساسياً في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وضمان تحقيقها من خلال التوجيه والتنسيق والمتابعة الفعالة. (Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P., 2018).

المطلب الثاني: كيفية تحفيز وتوجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة
تحفيز فريق العمل ليس مجرد مسألة ترفهية أو اجتماعية، بل هو عامل أساسي في تحقيق النجاح في أي مؤسسة. إذا كان فريق العمل متحفزاً وملتزماً، سيكون لديك أداء استثنائي ونتائج مذهلة. فيما يلي نظرة عامة على أهم طرق واستراتيجيات تحفيز فريق العمل. (عبدالرحمن، ٢٠٢٣).

أهمية تحفيز فريق العمل:

تحفيز فريق العمل يعتبر أمراً ذا أهمية كبيرة في أي منظمة، بما في ذلك المدارس، وذلك للعديد من الأسباب التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي. وفيما يلي بعض أهمية تحفيز فريق العمل وكيف يمكن أن يؤثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي: (جامعة الملك سعود الرياض ١٤٢٠هـ).

1. زيادة الالتزام والإنتاجية: عندما يكون فريق العمل محفزاً وملتزماً، يزداد معدل الإنتاجية والفعالية في أداء المهام وتحقيق الأهداف المحددة. تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في تحفيز الفريق وتعزيز الالتزام بتحقيق النتائج المرجوة.

2. تعزيز روح العمل الجماعي : التحفيز يساهم في بناء روح العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق ، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على التواصل والتعاون في المدرسة ، مما يعزز كفاءة العمل وفاعلية النظام التعليمي .

3. تحفيز الإبداع والابتكار: عندما يكون الفريق محفزاً ، يزداد مستوى التحفيز الذهني والإبداع والابتكار في العمل ، مما يمكن أن يؤدي إلى وجود أفكار جديدة وطرق مبتكرة لتحسين العمل وتطوير النظام التعليمي . (شريف , ش . م . , شريف محمد , الأكلي , & عبد الرحمن بن محمد آل ركان . , 2018) .

4. تقديم تحفيز ودعم للموظفين : تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتيح لمديري المدارس تقديم التحفيز والدعم للموظفين ، وهذا يساعد في تعزيز التفاعل الإيجابي والشعور بالقبول والدعم في بيئة العمل ، وهو أمر مهم لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في النظام التعليمي .
وأن تحفيز فريق العمل يلعب دوراً هاماً في تعزيز كفاءة وفاعلية النظام التعليمي ، وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحفيز الفريق وتعزيز أدائه وتحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة .
تحفيز فريق العمل يؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق وإنتاجيته . إلقاء نظرة على بعض الأسباب المهمة لأهمية التحفيز :

- كيفية تحفيز فريق العمل بفعالية في المدارس

هناك العديد من الطرق التي يمكن لمديري المدارس اتباعها لتحفيز فريق العمل بفعالية ، وبالتالي تحسين كفاءة وفاعلية النظام التعليمي . وفيما يلي بعض الطرق الفعالة التي يمكن اتباعها : (عبد الله احمد , امحمدي , عبد القادر , مكرودي , & سالم / مؤطر . (2023) .

1. إنشاء بيئة عمل إيجابية : مهمة جداً لمديري المدارس توفير بيئة عمل إيجابية ، تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق . يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الابتسامات ، الشكر والتقدير المنتظم ، وبناء علاقات مودة واحترام بين أفراد الفريق .

2. تحديد الأهداف الواضحة والمحددة: يجب على مديري المدارس تحديد أهداف واضحة ومحددة للفريق، مع وضع خطط عمل واضحة ومحددة لتحقيق تلك الأهداف. يمكن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتحفيز الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف.
 3. تقديم فرص التطوير والتدريب: يمكن لمديري المدارس تحفيز الفريق من خلال تقديم فرص تطوير مهني وتدريبات تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وزيادة قدراتهم. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام والانخراط من قبل أفراد الفريق. (جامعة الملك سعود الرياض ١٤٢٠هـ).
 4. تعزيز التواصل الفعال: يجب على مديري المدارس التحفيز على التواصل الفعال بين أفراد الفريق، وتشجيع فتح قنوات اتصال فعالة بينهم. هذا سيساعد في تحقيق التفاهم بين الأعضاء وتعزيز التعاون والتنسيق في العمل.
 5. تقديم المكافآت والتقدير: يمكن استخدام المكافآت والتقدير كأدوات فعالة لتحفيز فريق العمل. يمكن لمديري المدارس تقديم تقديرات مثل الشهادات المعترف بها، أو المكافآت المادية لتحفيز وتقدير الجهود المبذولة من قبل أعضاء الفريق.
- ويمكن لمديري المدارس تحفيز فريق العمل بفعالية وزيادة كفاءة وفاعلية النظام التعليمي، من خلال تعزيز الانخراط والإبداع والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق. (الإبراهيم، عدنان بدري، ٢٠٠٢).

- أساليب تحفيز الأفراد:

تحفيز أفراد الفريق يتطلب معرفة احتياجاتهم وتطلعاتهم الشخصية. إليك بعض الطرق لتحفيز الأفراد بشكل فعال: (جامعة احمد دراية-ادرار، فرحة، & نجاة محمود عبد المقصود. (2021).

- تقديم تقدير شخصي:

يمكن تحفيز الأفراد عن طريق تقديم تقدير شخصي لإنجازاتهم وجهودهم الفردية.

- توفير تدريب مستمر:

يشعر الأفراد بالتحفيز عندما يتاح لهم فرص التعلم والتطوير المستمر.

- تشجيع الابتكار والإبداع:

يمكن تحفيز الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات ابتكارية وتشجيعهم على الاقتراحات الجديدة.

أساليب تحفيز الفريق ككل:

تحفيز الفريق ككل يستند إلى تعزيز التفاعل والروح الجماعية. إليك بعض الأساليب: (جامعة احمد

دراية-ادرار، فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود. (2021).

- تحديد رؤية واضحة:

يجب على الفريق أن يفهم ويتبنى رؤية مشتركة لتحقيق النجاح.

- توزيع المسؤوليات بشكل عادل:

يجب أن يكون توزيع المسؤوليات في الفريق عادلاً ومنصفاً.

- تعزيز التعاون:

يجب تشجيع التعاون بين أفراد الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

الأمثلة الناجحة لتحفيز فرق العمل:

قد تتعلم الكثير من الأمثلة الناجحة. إليك بعض الأمثلة على شركات نجحت في تحفيز فرق العمل: (جامعة

احمد دراية-ادرار، فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود. (2021).

□ شركة غوغل: تعتبر غوغل واحدة من أفضل الشركات في توفير بيئة عمل ملهمة ومبتكرة. تقدم

لموظفيها وقتاً للعمل على مشاريع شخصية تحفز الإبداع.

□ شركة آبل: تشجع آبل على التفكير الإبداعي وتحفيز موظفيها بمكافآت مالية مغرية عند تحقيق

الأهداف.

يوجد بعض الأمثلة الناجحة لتحفيز فرق العمل التي قد تكون ذات تأثير على كفاءة وفاعلية النظام

التعليمي عند تطبيقها من قبل مديري المدارس:

1. توفير بيئة عمل محفزة: إحدى الأمثلة الناجحة هي تهيئة بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع على

التعاون والإبداع. يمكن تحقيق هذا من خلال تقديم دورات تدريبية، وورش عمل، ومناسبات

اجتماعية تعزز التواصل وبناء الروح الجماعية.

2. تقدير الجهود والإنجازات : يمكن أن تؤدي قدرة المدير على التعبير عن تقديره لجهود أعضاء الفريق إلى زيادة روح العمل الجماعي وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل . تقديم الشكر العلني ، ومكافأة الأداء

المتميز هي أمثلة على ذلك . (Odrzygóźdź, Z., & Szczesny,) W. (2012).

3. تعزيز الشفافية والتواصل الفعال : من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة وشفافة بين مديري المدرسة وأعضاء الفريق ، يتمكن الجميع من الشعور بالانتماء والاهتمام بمختلف القضايا المتعلقة بالعمل . كمثال ، انشاء جلسات تبادل الآراء الدورية .

4. تحديد أهداف مشتركة وواضحة : توفير رؤية واضحة لأهداف العمل المشتركة يمكن أن يلهم الفريق ويساعدهم على العمل بتنسيق وتكامل . يمكن أن يكون هذا من خلال إجراء اجتماعات تخطيط دورية لوضع استراتيجيات تحقيق الأهداف .

5. تقديم فرص التطوير الشخصي والمهني : من خلال توفير فرص التطوير والتدريب ، يمكن لمديري المدارس تحفيز الفريق وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم . يمكن أن تتضمن هذه الفرص التدريب الداخلي والخارجي ، وورش عمل تحفيزية . (Hasija, K. G., Hyde, A.) M., & Kushwaha, V. S. (2019).

المطلب الثالث : قياس وتقييم أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة .

تقييم أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة يتطلب استخدام أدوات وتقنيات متنوعة لضمان تقييم شامل وفعال . هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لقياس وتقييم أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة : (عبد الله , احمد , امحمدي , عبد القادر , مكرودي , & سالم / مؤطر . (2023) .

- تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء : يجب تحديد وتحديث المؤشرات الرئيسية التي تعكس تحقيق الأهداف المحددة مثل معدلات نجاح الطلاب ، معدلات تسرب الطلاب ، معدلات الحضور والغياب ، إلخ .

- جمع البيانات : يجب جمع البيانات ذات الصلة بمؤشرات الأداء المحددة ، سواء كانت تلك البيانات تقارير وثائقية ، تحليلات إحصائية أو استطلاعات الرأي .

- تحليل البيانات : بعد جمع البيانات ، يتم تحليلها ومقارنتها مع الأهداف المحددة لتقدير أداء المدرسة وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين .
 - تقييم الأداء : يتم استخدام البيانات والتحليلات لتقييم وتقويم أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة ، وتحديد النجاحات والتحديات التي تواجه المدرسة .
 - اتخاذ إجراءات تصحيحية : بناءً على التقييم ، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء في المناطق التي لم تحقق الأهداف ، وتعزيز النجاحات في المناطق التي تم تحقيقها .
 - متابعة وتقييم الأداء بشكل دوري : يجب أن يكون عملية تقييم الأداء عملية دورية ومستمرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح المنشود .
- باستخدام هذه الخطوات الأساسية ، يمكن لإدارة المدرسة تقييم وقياس أداء المدرسة بناءً على الأهداف المحددة بشكل فعال ودقيق ، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق التحسينات وتعزيز الأداء في المدرسة . (فوزي عبد الحميد ، ١ . (2021)

المبحث الثالث : التحديات والفرص في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف

- المطلب الأول : التحديات التي قد يواجهها مديرو المدارس في تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف
- هناك عدة تحديات قد يواجهها مديرو المدارس في تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف ، ومن هذه التحديات : (عزوز ، نعيمة ، فرحات ، & خدومة . (2021) .
- ١ . ضعف التفاعل والتفهم : قد يجد بعض مديري المدارس صعوبة في الحصول على تفاعل وتفهم من العاملين في المدرسة بخصوص تحديد الأهداف وتحقيقها .
 - ٢ . عدم توافر الموارد الكافية : قد يكون هناك نقص في الموارد المالية أو البشرية أو المادية التي تحتاج إلى تحقيق الأهداف المحددة ، مما يجعل من الصعب على المدير تحقيق تلك الأهداف .
 - ٣ . المقاومة للتغيير : بعض العاملين في المدرسة قد يكونوا مقاومين للتغيير وقد يشككون في فعالية أسلوب الإدارة بالأهداف ، مما يصعب على المدير تنفيذ تلك الأساليب بنجاح . (جامعة احمد دراية - ادرا ، فرحة ، & نجاة محمود عبد المقصود . (2021) .

٤. عدم الوضوح والتواصل : يمكن أن يكون العاملون في المدرسة غير واضحين بشأن الأهداف المحددة أو عملية تحقيقها ، بالإضافة إلى عدم وجود تواصل فعال بين جميع أعضاء الفريق التعليمي .

٥. التحديات الثقافية : تختلف الثقافات والقيم بين الأفراد في المدرسة ، مما يزيد من التحديات في تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل فعال .

٦. عدم تحديد الأهداف بشكل صحيح : قد يكون هناك تحدي في تحديد الأهداف بشكل صحيح وواضح ، مما يؤدي إلى عدم استيفاء التوقعات وعدم تحقيق النتائج المرجوة .

للتغلب على هذه التحديات ، ينبغي على مديري المدارس توفير التوجيه والدعم اللازم للعاملين ، وضمان استخدام الاتصال الفعال والتواصل الواضح بين الأعضاء ، بالإضافة إلى توفير الموارد الكافية والتدريب على أساليب الإدارة بالأهداف . (فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود . (2021) .

المطلب الثاني : الفرص الممكنة لتحسين الأداء المدرسي من خلال هذا الأسلوب

هناك العديد من الفرص الممكنة لتحسين الأداء المدرسي من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ، ومن هذه الفرص :

١. تحديد الأهداف المحددة : من خلال تحديد أهداف واضحة وملموسة ، يستطيع المدرء توجيه جهود المعلمين والطلاب نحو تحقيق النتائج المرجوة . (جامعة احمد دراية-ادرار، فرحة, & نجاة محمود عبد المقصود . (2021) .

٢. تحسين التواصل : يعزز أسلوب الإدارة بالأهداف التواصل الفعال بين جميع أعضاء الفريق التعليمي ، مما يعزز الفهم المشترك والتفاعل الإيجابي ويساعد في حل المشكلات بشكل أفضل .

٣. توجيه الجهود والموارد : يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف في توجيه الجهود وتحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال ، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة .

٤. العمل الجماعي : يشجع أسلوب الإدارة بالأهداف على العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين أعضاء الفريق التعليمي ، مما يدعم بناء بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة .

٥. تحسين الأداء والتقييم: يمكن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين عملية التقييم وتقدير الأداء، وتحفيز المعلمين والطلاب على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ).

المطلب الثالث: كيفية تجاوز التحديات والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

لتجاوز التحديات والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في تحسين الأداء المدرسي من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الهدف الرئيسي: يجب على فريق العمل التعليمي تحديد الهدف الرئيسي الذي يرغبون في

تحقيقه بوضوح ودقة. **Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019).**

- تفصيل الأهداف الفرعية: يجب تقسيم الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية صغيرة وملموسة يمكن قياس تحقيقها بشكل دوري.

- تحديد الموارد والمهارات المطلوبة: يجب تحديد الموارد اللازمة والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف بنجاح، وضمان توفيرها بشكل مناسب.

- تحفيز وتشجيع الفريق: يجب على المديرين تحفيز وتشجيع أعضاء الفريق التعليمي على تحقيق الأهداف المحددة من خلال تقديم الدعم والتوجيه وإبراز الإنجازات. (لشمراني & حامد بن محمد بن علي. (2023).

- مراجعة وتقييم الأداء: يجب مراجعة الأداء بانتظام وتقييم التقدم المحقق نحو تحقيق الأهداف المحددة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

- التواصل والتفاعل: يجب الحفاظ على تواصل فعال واستمراري بين أعضاء الفريق التعليمي وتبادل الخبرات والمعرفة لتحسين الأداء وتجاوز التحديات.

من خلال اتباع هذه الخطوات والتركيز على التخطيط والتنفيذ بفعالية، يمكن للمدارس تحسين الأداء المدرسي بشكل كبير والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة. (لشمراني & حامد بن محمد بن علي. (2023).

الفصل الثالث : الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق الإدارة بالأهداف

المبحث الاول :- الآثار الاقتصادية لتبني الإدارة بالأهداف في المدارس

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأدوات الإدارية الفعّالة التي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء والكفاءة. وعلى الرغم من أن تطبيق هذا النهج يعد شائعاً في الشركات والمؤسسات التجارية، إلا أنه يمكن أيضاً تبنيه في قطاع التعليم، بما في ذلك المدارس. (حمد العريفان، ٢٠١٠، & امثال، ٢٠٢١).

يعد تبني الإدارة بالأهداف في المدارس خطوة مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية ورفع مستوى التحصيل الدراسي. فإذا نجحت المدرسة في تحديد أهدافها بوضوح ووضع خطط عمل فعّالة لتحقيقها، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى عدة آثار اقتصادية إيجابية على المدرسة والمجتمع بشكل عام.

تجلب تطبيق إدارة الأهداف في المدارس العديد من الآثار الاقتصادية الإيجابية، منها :

1- زيادة كفاءة الإنفاق : من خلال تحديد الأولويات وتحقيق الأهداف المحددة، يمكن للمدرسة

تحقيق كفاءة في الإنفاق وتحسين إدارة الموارد المالية.

2- جذب المزيد من التمويل : عندما تؤدي المدرسة بفعالية وتحقق نتائج إيجابية، فإن ذلك يمكن

أن يجذب اهتمام المانحين وزيادة فرص الحصول على تمويل إضافي.

3- تحسين جودة التعليم : من خلال تحديد الأهداف التعليمية ومتابعة تحقيقها، يمكن للمدرسة

رفع جودة التعليم وبالتالي تحسين أداء الطلاب.

يمكن أن يكون تبني الإدارة بالأهداف في المدارس مفتاحاً لتحقيق النجاح الاقتصادي والتحسين في جودة

التعليم. يجب على القادة التعليميين دراسة وتطبيق هذا النهج الإداري الفعال لتحقيق الأهداف المؤسسية

وخدمة المجتمع بشكل أفضل. (عزوز، نعيمة، فرحات، & خدومة، ٢٠٢١).

المطلب الأول : كيف يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية.

تبني الإدارة بالأهداف في المدارس يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية عبر عدة طرق، منها:

1. تحديد الأولويات: عندما يتم وضع وتحديد أهداف واضحة للمدرسة، يمكن للإدارة تحديد الأولويات في تخصيص الموارد المالية. بالتالي، يمكن تحسين الاستثمار في المجالات الهامة وتحقيق إنفاق أكثر فعالية. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ).

2. تخصيص الموارد وفقاً للاحتياجات: عبر تحليل الأهداف المحددة واحتياجات المدرسة، يمكن للإدارة توجيه الموارد المالية بشكل أكثر فعالية وفاعلية. هذا سيساعد في تلبية الاحتياجات الحقيقية وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة.

3. متابعة وتقييم الأداء المالي: يوفر تبني الإدارة بالأهداف الأطر التقييمية والمؤشرات اللازمة لقياس أداء المدرسة بشكل مستمر. بفضل هذا التقييم المستمر، يمكن للإدارة تحديد النقاط القوية والضعف في إدارة الموارد المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

4. جذب المزيد من التمويل: عندما تظهر المدرسة نتائج إيجابية وتحقق أهدافها، فإنه سيكون من الأسهل لها جذب المزيد من التمويل من خلال جذب الاهتمام والثقة من المانحين والجهات الداعمة. لذلك، يمثل تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف في المدارس وسيلة فعالة لتحسين كفاءة إدارة الموارد المالية، تساهم في تعظيم الاستفادة من الأموال المتاحة وتحقيق الاستفادة المالية للمدرسة. (شريف، ش. م. و شريف محمد، الأكليبي & عبد الرحمن بن محمد آل ركبان. 2018).

المطلب الثاني: تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على جذب الاستثمارات والدعم المجتمعي. تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف في المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين جذب الاستثمارات والدعم المجتمعي بشكل كبير، وذلك لعدة أسباب:

1. وضوح الرؤية والأهداف: عندما تحدد المدرسة أهدافها بشكل واضح وتعمل على تحقيقها، يكون من السهل للجهات المانحة والمؤثرين في المجتمع فهم الاحتياجات الفعلية والاستثمار فيها. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ).

2. تحقيق النتائج : عندما تستمر المدرسة في تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النتائج الملموسة، يتزايد

الثقة والتقدير من قبل المجتمع والجهات الداعمة، مما يجذب المزيد من الاستثمارات والدعم.

3. المساءلة والشفافية : تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف يشجع على المساءلة والشفافية في إدارة الموارد

المالية والأداء المدرسي. هذا يبني الثقة لدى الجهات المانحة ويجعلها تكون أكثر استعداداً لدعم المدرسة.

4. تعظيم التأثير الاجتماعي : من خلال تحقيق الأهداف المدرسية وإظهار التأثير الإيجابي الذي تحققته،

يمكن للمدرسة أن تكسب تأييداً ودعماً قوياً من المجتمع والجهات الخارجية.

وأن تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس يمكن أن يعزز جاذبية المدرسة ويزيد من فرص الحصول على

الاستثمارات والدعم المجتمعي، مما يعزز نجاحها واستدامتها على المدى الطويل. Hasija, K. G.,

.Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019)

المطلب الثالث : الأثر المتوقع على مستوى الإنفاق والاقتصاد المدرسي بشكل عام.

تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف في المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الإنفاق والاقتصاد المدرسي بشكل عام، وذلك للأسباب التالية :

- تحسين كفاءة استخدام الموارد : من خلال تحديد الأهداف بشكل واضح وربطها بخطط عمل محددة،

يتمكن إدارة المدرسة من تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة، مما يساهم في زيادة كفاءة

استخدامها. (شمراني, & حامد بن محمد بن علي. (2023).

- توجيه الاستثمارات الصحيحة : باعتماد الإدارة بالأهداف، يمكن للمدرسة تحديد الأولويات وتحديد

الاستثمارات الأكثر أهمية والتي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل، مما يقلل

من الهدر ويزيد من كفاءة النفقات.

- جذب المزيد من الموارد المالية : عندما تظهر المدرسة أنها قادرة على تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج

الملموسة، يرتفع مستوى الثقة لدى المانحين والجهات المانحة، مما يزيد من فرص الحصول على

تمويلات إضافية ودعم مالي. Qardaku, N. G. (2019).

- تحسين الأداء المدرسي: من خلال وضع أهداف واضحة تركز على تحسين جودة التعليم والنتائج الأكاديمية، يتم تحسين الأداء المدرسي بشكل عام، مما يساهم في تعزيز الإنفاق والاقتصاد المدرسي.

المبحث الثاني:- الأثر الاجتماعي لتنمية مدارس تتبنى الإدارة بالأهداف.

تنمية مدارس تتبنى الإدارة بالأهداف يمكن أن تؤثر إيجابياً على الجانب الاجتماعي بعدة طرق، منها: (شريف، ش. م.، شريف محمد، الأكلبي، & عبد الرحمن بن محمد آل ركبان. (2018).

1. تحسين التعاون والتواصل: عندما تتبنى المدارس الإدارة بالأهداف، يتم تحديد أهداف مشتركة يعمل فريق العمل على تحقيقها سوياً. هذا يعزز التعاون والتواصل بين المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية ومجتمع مدرسي مترابط.

2. تحفيز الإبداع والعمل الجماعي: عندما يكون لديهم أهداف واضحة وملهمة، يصبح من الأسهل للمعلمين والطلاب والموظفين الإداريين تطوير وتنفيذ أفكار جديدة وابتكارات، مما يعزز الإبداع والعمل الجماعي في المدرسة.

3. تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية: عندما تركز المدارس على تحقيق أهداف معينة مثل تحسين مستوى التعليم أو تعزيز قيم معينة، يتم تشجيع الطلاب وموظفي المدرسة على اتباع سلوكيات إيجابية والالتزام بالقيم المحددة. (فوزي عبد الحميد، أ. (2021)

4. تعزيز الانتماء والهوية: من خلال تحقيق الأهداف المشتركة، يمكن أن تساهم تنمية المدارس التي تتبنى الإدارة بالأهداف في بناء شعور بالانتماء والهوية لدى جميع أفراد المدرسة، مما يعزز الروح المدرسية والانتماء للمجتمع المدرسي.

تنمية مدارس تتبنى الإدارة بالأهداف تؤثر إيجابياً على الجانب الاجتماعي عن طريق تعزيز التعاون والتواصل، تحفيز الإبداع والعمل الجماعي، تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية، وتعزيز الانتماء والهوية في المجتمع المدرسي.

المطلب الأول: كيف يمكن أن يؤثر تحقيق الأهداف التعليمية على مجتمع المدرسة.

تحقيق الأهداف التعليمية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على مجتمع المدرسة في العديد من الطرق، منها: (الإبراهيم، عدنان بدري، ٢٠٠٢).

□ تعزيز الروح المدرسية : عندما يعمل فريق المدرسة معاً لتحقيق أهداف تعليمية محددة ، يتشكل روح المحبة والتعاون بين جميع أفراد المدرسة. هذا يؤدي إلى بناء بيئة تعليمية إيجابية ومشجعة للتعلم والتطور.

□ تحفيز الطلاب وتعزيز الاندماج : عندما يكون لدى الطلاب أهداف تعليمية واضحة ومحددة ، يعملون بجد لتحقيق هذه الأهداف ، ويتم تحفيزهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد. هذا يعزز اندماج الطلاب في المجتمع المدرسي ويساهم في تحقيق نتائج تعليمية إيجابية . (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤هـ) .

□ تعزيز الاتصال والشراكة بين الأفراد : من خلال التركيز على تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة ، يتطلب ذلك تعاون وتواصل جيد بين جميع أفراد المدرسة ، بما في ذلك المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور. هذا يساهم في بناء علاقات قوية وشراكات مثمرة بين الأفراد .

□ تعزيز الثقة والانضباط : عندما يعمل الجميع معاً لتحقيق أهداف تعليمية محددة ، يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين الأفراد وزيادة مستوى الانضباط والالتزام. هذا يساهم في بناء بيئة مدرسية منظمة وفعالة.

المطلب الثاني : دور المدرسة كوسيلة لتحسين الظروف الاجتماعية في المجتمع المحلي .

تلعب المدرسة دوراً حيوياً كوسيلة لتحسين الظروف الاجتماعية في المجتمع المحلي من خلال العديد من الطرق ، منها :

1. توفير التعليم للجميع : المدرسة توفر فرص التعليم لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن جنسيتهم أو انتمائهم الاجتماعي . هذا يعزز المساواة ويساهم في تقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع . (الإبراهيم ، عدنان بدري ، ٢٠٠٢) .

2. تعزيز الوعي الاجتماعي : من خلال برامج التثقيف والوعي الاجتماعي التي تُقدمها المدارس ، يمكن تعزيز فهم واحترام الفرد للآخر في المجتمع . هذا يؤدي إلى بناء مجتمع متفهم ومتعاون .

3. تعزيز المهارات الحياتية: بالإضافة إلى التعليم الأكاديمي، توفر المدارس للطلاب فرصاً لتطوير مهارات الحياة العملية مثل التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي. هذه المهارات تُساعد الطلاب على تحقيق النجاح في الحياة اليومية وتطوير قدراتهم (الشبول، منظر قاسم، ١٩٩٥).

4. تعزيز القيم والأخلاق: تُعتبر المدرسة مصدراً رئيسياً لنشر القيم والأخلاق في المجتمع. من خلال برامج التربية الاجتماعية، يتم تعزيز قيم كاحترام، والنزاهة، والعدالة بين الطلاب.

يمكن للمدرسة أن تكون عوامل إيجابية في تحسين الظروف الاجتماعية في المجتمع المحلي من خلال توفير التعليم للجميع، وتعزيز الوعي الاجتماعي، وتعزيز المهارات الحياتية، وتعزيز القيم والأخلاق. المطلب الثالث: تعزيز التفاعل والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

تعزيز التفاعل والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي يلعب دوراً كبيراً في تحسين الظروف الاجتماعية في المجتمع. وفيما يلي بعض الطرق لتحقيق ذلك: (حمد العريفان، ٢٠١١، & امثال، 2021).

1. الاستفادة من الموارد المحلية: يمكن للمدرسة الاستفادة من الموارد المحلية المتاحة في المجتمع، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية، من خلال توفير فرص للتطوع والتعاون المشترك.

2. تنظيم فعاليات وبرامج مشتركة: يمكن للمدرسة والمجتمع المحلي تنظيم فعاليات وبرامج مشتركة مثل حملات توعية، وورش عمل، وفعاليات اجتماعية. هذا يعزز التواصل بين الأطراف المختلفة ويبني جسوراً للتفاهم والتعاون.

3. إشراك الأهالي والمجتمع المحلي: يمكن للمدرسة إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات وتحديد احتياجات الطلاب والمدرسة. هذا يساهم في بناء شراكات قوية بين المدرسة والمجتمع.

4. توفير فرص للتطوير المهني: يمكن للمدرسة توفير فرص لتطوير مهارات المعلمين والعاملين في المدرسة، وذلك من خلال ورش العمل والبرامج التعليمية. هذا يعزز التعليم على مستوى المدرسة ويسهم في تعزيز العلاقات مع المجتمع.

من خلال تعزيز التفاعل والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، يمكن تعزيز التعاون والتضامن في المجتمع، وبناء بيئة تعليمية واجتماعية محفزة ومتكاملة.

Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018)

الفصل الرابع : دراسة حالة وتوصيات لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس الرياض

المبحث الأول :- دراسة حالة عملية في إحدى مدارس الرياض

المطلب الأول : تحليل نجاحات وتحديات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة المحددة .

تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس هو نهج إداري يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف . ولكن يمكن أن تواجه هذه النهج بعض التحديات وتحقق بعض النجاحات في السياق المحدد للمدرسة . يوجد بعض التحليلات :

النجاحات : الإبراهيم ، عدنان بدري ، (٢٠٠٢) .

1. تحقيق أهداف التعليم والتعلم : عندما يتم توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المحددة ، يمكن لتطبيق إدارة الأهداف أن يساعد في تحقيق نتائج إيجابية في جودة التعليم وتحسين الأداء الطلابي .

2. تحفيز العاملين : يمكن لإدارة الأهداف أن تساعد في تحفيز المعلمين والموظفين الإداريين على تحقيق الأهداف وتحسين أدائهم ، مما يساهم في رفع مستوى التحفيز والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية .

التحديات :

1. تحديات تقدير الأهداف : قد تواجه المدرسة صعوبة في تحديد الأهداف المحددة بشكل صحيح وواضح ، مما يؤثر على تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال .

2. تحديات في توزيع الموارد : قد تكون هناك صعوبة في توزيع الموارد بشكل فعال بين الأهداف المحددة ، مما يؤثر على قدرة المدرسة على تحقيق هذه الأهداف وتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة بالأهداف .

3. تحديات التقييم والمتابعة : يمكن أن تكون صعوبة في تقييم ومتابعة تحقيق الأهداف وقياس أداء المدرسة تحت تأثير عوامل خارجية مثل التغييرات السياسية والاقتصادية

والاجتماعية. (Qardaku, N. G. (2019).

تتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة المحددة التركيز على تحديد الأهداف بشكل واضح، توجيه الموارد بتوجيه دقيق لتحقيق هذه الأهداف، وإجراء تقييم دوري لتقييم تقدم التحقيق. كما يجب معالجة التحديات المحتملة بمرونة وقيادة فعالة لضمان نجاح تطبيق هذه النهج في المدرسة.

المطلب الثاني: استقصاء آراء المعلمين والطلاب حول تأثير هذا الأسلوب على بيئة التعلم. استقصاء آراء المعلمين والطلاب حول تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على بيئة التعلم يمكن أن يكون مفيداً لتقييم فعالية هذا الأسلوب وتحديد مدى تأثيره على جودة التعليم والتعلم. يمكن تنفيذ هذا الاستقصاء من خلال إجراء مقابلات مع المعلمين والطلاب لجمع آرائهم وتجاربهم حول الإدارة بالأهداف وكيفية تأثيرها على عملية التعلم.

Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018)

بعض النقاط التي يمكن تضمينها في استقصاء آراء المعلمين والطلاب حول تأثير الإدارة بالأهداف على بيئة التعلم تشمل:

1. مدى فعالية واضحة للأهداف التعليمية والتعلمية في توجيه العملية التعليمية.
 2. مدى تحقيق الطلاب للأهداف المحددة وتحفيزهم لتحقيق تطلعاتهم.
 3. مستوى انخراط المعلمين والطلاب في عملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها.
 4. تأثير الإدارة بالأهداف على تحسين جودة التعليم وتعزيز التفاعل بين المعلم والطالب.
 5. أي تحديات قد تواجه المعلمين والطلاب في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وكيفية التغلب عليها.
- المطلب الثالث: تقييم أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء الأكاديمي والمجتمع المدرسي.

تقييم أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء الأكاديمي والمجتمع المدرسي يعتبر أمراً حيوياً لمعرفة مدى نجاح هذا الأسلوب في تحقيق أهداف التعليم وتحسين البيئة المدرسية بشكل عام. يمكن تقييم أثر تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال النقاط التالية: (Qardaku, N. G. (2019).

1. تحليل البيانات الأكاديمية: يمكن قياس أثر الإدارة بالأهداف على الأداء الأكاديمي من خلال تحليل بيانات الامتحانات والاختبارات ومقارنتها بالأداء السابق قبل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

2. ملاحظة السلوك والتفاعل : يمكن مراقبة سلوك المعلمين والطلاب ومراقبة تفاعلهم وتعاونهم داخل الصف وخارجه .

3. استطلاع آراء المعلمين والطلاب : يمكن إجراء استطلاعات لقياس رضا المعلمين والطلاب عن تطبيق الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أدائهم الأكاديمي .

4. تقييم تأثير الإدارة بالأهداف على المجتمع المدرسي بشكل عام : يمكن قياس تأثير هذا الأسلوب الإداري على التواصل والتعاون بين أفراد المجتمع المدرسي وتحليل مدى تحسين العلاقات بين الطلاب والمعلمين والإدارة .

المبحث الثاني: - توصيات لتعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس الرياض .

المطلب الأول : تقديم توجيهات عملية لمدرء المدارس لتعزيز فهمهم وتطبيقهم لأسلوب الإدارة بالأهداف لمساعدة مدرء المدارس على تعزيز فهمهم وتطبيقهم لأسلوب الإدارة بالأهداف ، إليك بعض التوجيهات العملية : (عبد الله احمد , امحمدي , عبد القادر , مكرودي , & سالم / مؤطر . (2023) .

1. تحديد الأهداف الذكية : ينبغي على المدرء تحديد الأهداف بشكل ذكي ، واقتراح أهداف محددة ، قابلة للقياس ، وقابلة للتحقيق في مدة زمنية محددة .

2. توجيه الفرق بفعالية : يجب على المدرء توجيه وتوجيه فرق العمل بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة ، وتشجيع التعاون وتقديم الدعم اللازم .

3. تواصل فعال : ينبغي على المدرء التواصل بشكل فعال مع كافة أفراد المدرسة بخصوص الأهداف والتحديات والتقدم المحقق . يجب أن يكون لديهم خطة لجلسات التقييم ومتابعة الأهداف .

4. تحفيز وتشجيع الفرق : ينبغي على المدرء تحفيز وتشجيع فرق العمل على تحقيق الأهداف المحددة من خلال تقديم المكافآت والتقدير للإنجازات والأداء المميز . (ثابت ، علي زكي ، العدد (٢٩) ١٩٩٥) .

5. التدريب والتطوير : ينبغي على المدرء الاستثمار في تطوير قدراتهم على إدارة الأهداف من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في هذا المجال .

المطلب الثاني: اقتراح استراتيجيات لتحفيز التعاون والمشاركة الفعّالة بين أعضاء هيئة التدريس .

هنا بعض الاقتراحات لتحفيز التعاون والمشاركة الفعّالة بين أعضاء هيئة التدريس: (الشبول ، منظر قاسم، ١٩٩٥) .

1. تنظيم جلسات تشجيعية: يمكن تنظيم جلسات تشجيعية بشكل دوري للهيئة التعليمية لتحفيز وتوجيههم نحو التعاون والعمل الجماعي .

2. احتفال بالإنجازات: يجب تقدير واحتفال بالإنجازات التي يحققها أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم للمشاركة الناجحة .

3. توفير فرص التدريب والتطوير: يمكن توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مهاراتهم وزيادة اندماجهم .

4. إنشاء فرق عمل مشتركة: يمكن تشجيع إنشاء فرق عمل مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس لحل المشاكل المشتركة وتحقيق الأهداف المشتركة .

5. تعزيز التواصل: يجب تعزيز التواصل بين أعضاء هيئة التدريس ، سواء عبر الاجتماعات الدورية أو استخدام وسائل الاتصال الحديثة .

6. تنظيم ورش عمل وندوات: يمكن تنظيم ورش عمل وندوات حول موضوعات مشتركة لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس .

7. إنشاء برامج تحفيزية: يمكن تنظيم برامج تحفيزية مثل مسابقات أو جوائز لتشجيع التفاعل والمشاركة الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس .

(Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018).

المطلب الثالث: اقتراح تدابير لتقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع لتحقيق أفضل نتائج .

هنا بعض الاقتراحات لتقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع لتحقيق أفضل نتائج :

1. تنظيم فعاليات مشتركة: يمكن تنظيم فعاليات مشتركة بين المدرسة والمجتمع مثل يوم مفتوح في المدرسة ، ورش عمل لأولياء الأمور ، ومسابقات ثقافية للتفاعل وبناء العلاقات .

2. تشجيع المشاركة الأسرية : يمكن تشجيع المشاركة الأسرية في الأنشطة المدرسية من خلال دعوتهم لحضور الاجتماعات والمحافل المدرسية والتطوع في إدارة الفعاليات .
3. إنشاء شراكات محلية : يمكن إقامة شراكات محلية مع مؤسسات ومنظمات غير حكومية والشركات المحلية لدعم المدرسة وتقديم الفرص التعليمية للطلاب .
4. الاستفادة من مهارات الأهالي : يمكن الاستفادة من مهارات وخبرات أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في تقديم الدروس والورش والمحاضرات في المدرسة .
5. التواصل المستمر : يجب الاستمرار في التواصل المستمر مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع لمشاركتهم في قرارات المدرسة والحفاظ على تفاعل إيجابي .
6. تقديم دورات تدريبية : يمكن تقديم دورات تدريبية لأولياء الأمور وأفراد المجتمع لتوعيتهم بأهمية مساهمتهم في تحسين البيئة التعليمية ودعم الطلاب .

الفصل الخامس : التحليل الاحصائي

جدول رقم(1) عينة الدراسة وفقاً للمؤهل

النسبة	العدد	المؤهل
٥,٠	١٢	أعلى من بكالوريوس (ماجستير +دكتوراه)
٧٤,٢	١٧٨	بكالوريوس تربوي
١٤,٢	٣٤	بكالوريوس غير تربوي
٦,٧	١٦	أقل من بكالوريوس
١٠٠,٠	٢٤٠	المجموع

ان (85%) من افراد الدراسة حاصلون على درجة اعلى من البكالوريوس، وهم موزعون كالآتي : اثنان (2) حاصلان على درجة الدكتوراه، وعشرة (10) حاصلون على درجة الماجستير، واكبر نسبة هم الحاصلون على البكالوريوس التربوي بنسبة (74.2%).

فيتضح لنا من ذلك ان غالبية كبيرة من افراد الدراسة لا يحملون مؤهلات اعلى من درجة البكالوريوس.

- جدول رقم(2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
٣,٣	٨	مدير مدرسة ثانوية
٥,٤	١٣	مدير مدرسة متوسطة
٨,٣	٢٠	مدير مدرسة ابتدائية
١٤,٢	٣٤	معلم في مدرسة ثانوية
٢١,٧	٥٢	معلم في مدرسة متوسطة
٤٧,١	١١٣	معلم في مدرسة ابتدائية
١٠٠,٠	٢٤٠	المجموع

1) أكبر نسبة استجابة لأداة الدراسة كانت من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة 74.1%.

2) أقل نسبة استجابة كانت من مديري المرحلة الثانوية بنسبة 3.3%.

يتضح من هذه النتائج أن مشاركة معلمي المرحلة الابتدائية في الدراسة كانت كبيرة جداً مقارنة بالمراحل الأخرى، حيث شكلت نسبتهم أكثر من ثلاثة أرباع العينة. بينما كانت مشاركة مديري المرحلة الثانوية محدودة للغاية، إذ لم تتجاوز 3% من إجمالي العينة.

قد يشير ذلك إلى اهتمام وتجاوب أكبر من قبل معلمي المرحلة الابتدائية مع موضوع الدراسة، أو ربما يعكس تركيبة العينة وتوزيعها حسب المراحل التعليمية المختلفة.

- جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير	٤١	١٧,١
معلم	١٩٩	٨٢,٩
المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

1) نسبة المعلمين الذين استجابوا لأداة الدراسة هي 82.9%، وهي أكبر من نسبة مديري المدارس.

2) السبب في ذلك يعود إلى أن عدد أفراد الدراسة من المعلمين أكثر من المديرين.

يتضح من هذه النتائج أن مشاركة المعلمين في الدراسة كانت أكبر بكثير من مشاركة مديري المدارس، حيث بلغت نسبة استجابتهم 82.9% مقابل نسبة أقل للمديرين.

ويعزى ذلك إلى أن عدد المعلمين في عينة الدراسة كان أكبر من عدد المديرين، مما أدى إلى ارتفاع نسبة استجابتهم نظراً لكبر حجم فئتهم مقارنة بفئة المديرين.

وهذا أمر منطقي، حيث إن عدد المعلمين في أي منظومة تعليمية يفوق بكثير عدد المديرين، وبالتالي فإن احتمالية استجابة عدد أكبر من المعلمين لأداة الدراسة تكون أعلى.

- جدول رقم (4) عينة الدراسة وفق الخبرة في مجال العمل الحالي

النسبة	العدد	فئات الخبرة
٦,٧	١٦	أقل من ٤ سنوات
٢٢,١	٥٣	من ٤ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات
٧٠,٠	١٦٨	من ٨ سنوات فأكثر
١,٣	٣	لم يحدد
١٠٠,٠	٢٤٠	المجموع

1) نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 8 سنوات في مجال العمل الحالي هي أكبر نسبة بواقع 70%.

2) أقل نسبة هي لمن خبرتهم أقل من 4 سنوات بنسبة 7.6%.

يتضح من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم الحالي تزيد عن 8 سنوات، حيث شكلوا 70% من إجمالي العينة، وهي نسبة كبيرة جداً.

في المقابل، كانت نسبة من لديهم خبرة قصيرة أقل من 4 سنوات منخفضة جداً بواقع 7.6% فقط من العينة.

هذا يشير إلى أن عينة الدراسة تتكون بشكل رئيسي من ذوي الخبرة الطويلة في المجال، مما قد يعكس طبيعة المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة وخصائصه الديموغرافية.

وقد يكون لهذا التوزيع انعكاسات على نتائج الدراسة وتفسيراتها، حيث إن آراء وتصورات ذوي الخبرة الطويلة قد تختلف عن آراء الأقل خبرة.

- جدول رقم (5) معاملات الارتباط

أفعال	مدى التطبيق				مدى الأهمية			
	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تحديد الأهداف	١	**٠,٧٠٧٧	٦	**٠,٧٧٠٧	١	**٠,٦٦٦٩	٦	**٠,٧٦٩٥
	٢	**٠,٦٣٥٨	٧	**٠,٧٠٩٩	٢	**٠,٧٥٦٦	٧	**٠,٧٦١٧
	٣	**٠,٥٢٨١	٨	**٠,٨٢٤٦	٣	**٠,٧٨١٨	٨	**٠,٨٣٨٥
	٤	**٠,٦٧٥٢	٩	**٠,٧٤٧١	٤	**٠,٥٠٢٠	٩	**٠,٧٢٧٩
	٥	**٠,٨٣٦٤			٥	**٠,٧٤٢٤		
وضع الخطة	١٠	**٠,٦٥٨٤	١٤	**٠,٨٠٣٦	١٠	**٠,٧٧٦١	١٤	**٠,٧٦٠٩
	١١	**٠,٨٥١٠	١٥	**٠,٨٣٧٧	١١	**٠,٧٦٤١	١٥	**٠,٨٤٦٧
	١٢	**٠,٨٥٠٣	١٦	**٠,٩٠٤٧	١٢	**٠,٦٦٨٧	١٦	**٠,٨٧٠٣
	١٣	**٠,٧٩٣٢	١٧	**٠,٧٨٠٢	١٣	**٠,٨٥٤٦	١٧	**٠,٧٩٧٤
	١٨	**٠,٧٠٦٨	٢٣	**٠,٧٠٥٠	١٨	**٠,٩١١١	٢٣	**٠,٧٧٢٧
المراجعة الدورية	١٩	**٠,٧٤٤١	٢٤	**٠,٨٦١٨	١٩	**٠,٧١٤٠	٢٤	**٠,٩٠٦٢
	٢٠	**٠,٨١٥٣	٢٥	**٠,٨٨٢٩	٢٠	**٠,٨٧٠٨	٢٥	**٠,٨٩٧٥
	٢١	**٠,٧٧٢٠	٢٦	**٠,٧٥٤٠	٢١	**٠,٧٣٣٢	٢٦	**٠,٨٣٥٧
	٢٢	**٠,٧٢٧٤			٢٢	**٠,٨٠٨٣		
	٢٧	**٠,٧٧٠٠	٣٠	**٠,٧٤٦٣	٢٧	**٠,٦٣٧٥	٣٠	**٠,٦٣٤٥
تقويم الإنجاز	٢٨	**٠,٦٧٢٦	٣١	**٠,٧٩٣٩	٢٨	**٠,٦٧٤٨	٣١	**٠,٨٠٨١
	٢٩	**٠,٨١٤٠	٣٢	**٠,٥٣٦٨	٢٩	**٠,٦٩٤٥	٣٢	**٠,٦١٨٢

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول أن كل فقرة مرتبطة بمحورها ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. وهذا يعني أن جميع الفقرات في كل محور من محاور الأداة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً ومهماً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور نفسه الذي تقيسه هذه الفقرات. ويشير ذلك إلى اتساق وترابط عالٍ بين فقرات كل محور وبين المحور ككل، مما يدل على صدق بنائي جيد للأداة وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه بشكل متماسك. كما يمكن تفسير ذلك بأن الفقرات المنتمية لكل محور تقيس جوانب مختلفة ولكنها مترابطة لنفس المفهوم أو البعد الذي يمثله المحور.

وبشكل عام، فإن هذه النتيجة تعزز من مصداقية وجودة الأداة المستخدمة في الدراسة وتؤكد على اتساقها الداخلي وصلاحياتها للاستخدام في تحقيق أهداف الدراسة.

- جدول رقم (6) معاملات ارتباط ابعاد المحور الاول

معامل الارتباط		المجالات
مدى الأهمية	مدى التطبيق	
^{**} ٠,٨٨٠١	^{**} ٠,٨٨٠٦	تحديد الأهداف
^{**} ٠,٩١٥٣	^{**} ٠,٩٠٨٠	وضع الخطة
^{**} ٠,٩٦٠٢	^{**} ٠,٩٢٥٤	المراجعة الدورية
^{**} ٠,٨٦٤١	^{**} ٠,٨٨٠١	تقوم الإنجاز

^{**} دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول أن كل مجال مرتبط بالمحور الكلي ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن كل محور متسق مع الدرجة الكلية. هذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط قوي وذي دلالة إحصائية عالية بين درجات كل مجال فرعي من مجالات الأداة، وبين الدرجة الكلية للأداة ككل عند مستوى دلالة 0.01. ويعني ذلك أن جميع المجالات الفرعية للأداة تتسق وتنسجم مع المفهوم أو البعد العام الذي تقيسه الأداة ككل، وأنها تسهم بشكل إيجابي في قياس هذا البعد أو المفهوم الشامل. كما يدل هذا الاتساق والترابط القوي بين المجالات الفرعية والدرجة الكلية على صدق بنائي جيد للأداة، حيث تعكس المجالات المختلفة جوانب مترابطة لنفس المفهوم أو البعد الرئيسي. لذلك فإن هذه النتيجة تعزز من مصداقية وجودة الأداة المستخدمة في الدراسة، وتؤكد على اتساقها الداخلي وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه بطريقة متكاملة ومنسجمة.

- جدول رقم (7) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني

م	معامل الارتباط
١	^{**} ٠.٧٣١٧
٢	^{**} ٠.٦٣٨٢
٣	^{**} ٠.٧٦٢٦
٤	^{**} ٠.٧٩٥٤
٥	^{**} ٠.٦٩٢٣
٦	^{**} ٠.٧١٤٣
٧	^{**} ٠.٧٠٧٩

^{**} دالة عند مستوى ٠.٠١

الجدول رقم (7) يبين أن المحور الثاني "مدى الصعوبة" مرتبط ارتباطاً موجباً بالمحور الكلي على مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهذا يعني أن كل محور متسق مع الدرجة الكلية. هذا يعني أن المحور الثاني "مدى الصعوبة" له ارتباط إيجابي قوي مع الدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن كل محور متسق مع الدرجة الكلية. في تحليل البيانات العلمية، يكون مستوى الدلالة (0.01) دليلاً قوياً جداً للاستنتاج أن الارتباط بين المتغيرين هو حقيقي وليس مصادفة. فالارتباط الإيجابي يعني أنه كلما ازدادت قيمة متغير واحد، ازدادت قيمة الآخر.

- جدول رقم (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

مجال/المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
		مدى التطبيق	مدى الأهمية
تحديد الأهداف	٩	٠.٩٠	٠.٨٨
وضع الخطة	٨	٠.٩٣	٠.٨٩
المراجعة الدورية	٩	٠.٩٢	٠.٩٣
تقويم الإنجاز	٩	٠.٨٥	٠.٨٢
البيات الكلي للمحور الأول	٣٢	٠.٩٧	٠.٩٦
البيات الكلي للمحور الثاني	٧	٠.٨٥	

، يتضح من الجدول رقم (8) أن معامل الثبات يتراوح بين (0.82 – 0.97) وهذا يدل على أن أداة الدراسة ثابتة. ولتسهيل تفسير النتائج، استخدم الباحث الأسلوب الآتي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة.

حيث تم إعطاء وزن للبدايل : (عالية = 4 ، متوسطة = 3 ، ضعيفة = 2 ، معدومة = 1) ، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات من خلال المعادلة الآتية :

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد البدائل

$$0.75 = 4 \div (1 - 4) =$$

للحصول على التصنيف الآتي :

من 1 إلى 1.75 معدومة

أكثر من 1.75 إلى 2.50 ضعيفة

أكثر من 2.50 إلى 3.25 متوسطة

أكثر من 3.25 إلى 4 عالية

هذا التصنيف يساعد على تفسير النتائج بشكل أفضل حيث يحدد مستويات الإجابة على كل بند من بنود الأداة بناءً على المتوسطات الحسابية .

- جدول رقم (9) توزيع الفئات وفقاً للتدرج في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	4.00 - 3.26
متوسطة	3.25 - 2.51
ضعيفة	2.50 - 1.76
معدومة	1.75 - 1.00

للاجابة على السؤال الأول : "ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام - بنين - بمدينة الرياض؟"

بحساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، يمكن تحديد مدى تطبيقه بشكل عام من وجهة نظر المديرين والمعلمين. حيث يتم مقارنة هذا المتوسط بالمعيار المحدد مسبقاً للمستويات (معدومة، ضعيفة، متوسطة، عالية).

- جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقا لاجابات عينة البحث

عن مدى تطبيق مديري المدارس لاسلوب الادارة بالاهداف

معلم		مدير		الجمال
الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	
٤	٣.٠٩	٤	٣.٢٠	تحديد الأهداف
١	٣.٢٨	١	٣.٤٤	وضع الخطة
٢	٣.٢٤	٢	٣.٣١	المراجعة الدورية
٣	٣.١٤	٣	٣.٢٧	تقويم الإنجاز
٣.١٩		٣.٣٠		المتوسط الكلي لدى التطبيق

2. أقل المجالات تطبيقاً من وجهة نظر مديري المدارس هو تحديد الأهداف ، مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية لا تركز بالقدر الكافي على هذا الجانب المهم.

3. مديرو المدارس يرون أن إدارتهم تطبق الأهداف بدرجة عالية (3.3) ، بينما يرى المعلمون أن تطبيق الأهداف يكون بدرجة متوسطة (3.19) .

4. مديرو المدارس يرون أن مدارسهم تطبق ثلاثة مجالات بدرجة عالية: (وضع الخطة، التقويم، المراجعة الدورية والإنجاز)، بينما يطبقون مجال (تحديد الأهداف) بدرجة متوسطة.

5. المعلمون يرون أن مدارسهم تطبق مجال واحد فقط بدرجة عالية: (وضع الخطة)، بينما تطبق المجالات الأخرى (تحديد الأهداف، التقويم، المراجعة الدورية، الإنجاز) بدرجة متوسطة.

بشكل عام، يتضح أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بمدى تطبيق الإدارة المدرسية للمجالات المذكورة، مما يستدعي المزيد من الحوار والتنسيق بين الطرفين لتحقيق التوافق والتكامل في تطبيق الممارسات الإدارية المدرسية.

- جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لإجابات عينة البحث عن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٧	٢	٣,٣٩	٢	٣,٤٦	يوضح المدير أهداف المدرسة لجميع العاملين	١	تحديد الأهداف
١٤	٤	٣,٢٥	٣	٣,٣٨	يوضح المدير مستوى المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مسؤولياتهم	٢	
٣	١	٣,٤٤	١	٣,٥٧	يشجع المدير مستوى المدرسة على طرح المقترحات السنوية لمساعدته على تحقيق الأهداف	٣	
١٣	٣	٣,٣٢	٥	٣,١٤	لدى مدير المدرسة صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الخطة المدرسية	٤	
٣١	٨	٢,٨١	٩	٢,٨٩	يشترك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة	٥	
٢٩	٧	٢,٨٣	٤	٣,٢٧	يشترك المعلمون في وضع أهداف اللجان المختلفة	٦	
٢٨	٦	٢,٩٠	٧	٣,٠٠	يشترك المعلمون في وضع الأهداف الخاصة ببرنامجهم في الفصول	٧	
٣٠	٩	٢,٨٠	٨	٢,٩٧	يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية	٨	
٢٦	٥	٣,٠٢	٦	٣,٠٨	يلتزم جميع العاملين بالمدرسة بتحقيق الأهداف	٩	
١٥	٥	٣,٢١	٧	٣,٢٦	يحدد المدير مع المعلمين النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف	١٠	وضع الخطة
٢٣	٨	٣,١٠	٨	٣,٢١	يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق غرض الطلاب نمواً متكاملًا	١١	
١٠	٣	٣,٣٠	٤	٣,٤٢	يقترح المدير بعض الصلاحيات للمعلمين لحل المشكلات المدرسية اليومية	١٢	
١٠	٤	٣,٢٨	٣	٣,٥١	يشجع المدير الاجتماعات لتبادل الأفكار لتحسين العملية التعليمية	١٣	
٢	٢	٣,٤٧	١	٣,٧٦	يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين	١٤	
١٦	٦	٣,١٩	٦	٣,٣٤	يتم تحديد المشكلات التي تعرض لتحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها	١٥	
٢١	٧	٣,١١	٥	٣,٣٩	يناقش المدير المعلمين في كيفية تحقيق الأهداف	١٦	
١	١	٣,٥٨	٢	٣,٦٣	يحدد المدير واجبات مستوى المدرسة ومسؤولياتهم	١٧	

تابع جدول رقم (11)

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٨	٣	٣,٣٩	٣	٣,٤٢	يقدم المدير الدعم لجميع منسوبي المدرسة لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	١٨	المراجعة الدورية
١٢	٥	٣,٣٠	٧	٣,٢٩	ينسق المدير جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف	١٩	
٤	١	٣,٤٦	٥	٣,٣٥	يتابع المدير تنفيذ جميع العاملين للأعمال والنشاطات المثلق عليها	٢٠	
٣٢	٩	٢,٧٠	٩	٢,٨١	يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء	٢١	
١٨	٦	٣,١٨	٦	٣,٣٠	يزود المدير المعلمين بالخبرات والمعارف التي تسودي إلى تحسين أدائهم	٢٢	
١٦	٧	٣,١٥	١	٣,٥٠	يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب	٢٣	
٤	١	٣,٤٦	٤	٣,٣٩	يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سريه على الوجه المطلوب	٢٤	
٢١	٨	٣,١٣	٧	٣,٢٩	تتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة	٢٥	
٩	٤	٣,٣٥	٢	٣,٤٩	يوجه المدير معلمييه لتحقيق الأهداف	٢٦	
٢٣	٤	٣,١١	٤	٣,١٨	يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف	٢٧	تقويم الإنجاز
٦	١	٣,٣٧	١	٣,٦٨	يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف	٢٨	
٢٠	٣	٣,١٦	٣	٣,١٩	يختصص المدير مع المعلمين لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف	٢٩	
٢٥	٥	٣,٠٢	٦	٣,١٦	يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون	٣٠	
١٩	٢	٣,١٧	٢	٣,٢١	يتأكد المدير من أن الأهداف تمثقت كما هو مخطط لها	٣١	
٢٧	٦	٢,٩٦	٤	٣,١٨	تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تمثقت من أهداف	٣٢	

1. بالنسبة لمجال "تحديد الأهداف" :

– عدد عبارات هذا المجال بلغ تسع (9) عبارات .

– مديرو المدارس يرون أن أربع (4) عبارات منها تطبق بدرجة عالية، وخمس (5) عبارات تطبق بدرجة متوسطة .

– في المقابل، يرى المعلمون أن ثلاث (3) عبارات تطبق بدرجة عالية، وست (6) عبارات تطبق بدرجة متوسطة .

2. أعلى عبارة تطبيقاً هي العبارة رقم (17) : "يحدد المدير واجبات ومسؤوليات منسوبي المدرسة" .

ويرجع ذلك ربما إلى أن لوائح التعليم العام قد وضحت واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في المدارس .

3. أقل عبارة تطبيقاً هي العبارة رقم (21) : "يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء" .

وهذا يشير إلى أن المعلمين لا يشاركون بشكل كاف في وضع معايير قياس الأداء المدرسي .

لذلك هناك اختلاف في وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين حول مدى تطبيق عبارات مجال "تحديد الأهداف" ، مما يستدعي المزيد من التنسيق والحوار بينهم لتحقيق التوافق والمشاركة في هذا الجانب المهم من الإدارة المدرسية .

بناءً على المعلومات الواردة في السؤال ، يمكن استخلاص النتائج التالية :

1. هناك اتفاق بين مديري المدارس والمعلمين على أن أعلى عبارة تطبيقاً في مجال "تحديد الأهداف" هي العبارة رقم (3) : "يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف" . وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الطباي ، 1429هـ) من أن مديري المدارس الثانوية يثنون على أفكار ومقترحات المعلمين لتطوير العملية التعليمية .

2. اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أقل العبارات تطبيقاً :

– يرى مديرو المدارس أن العبارة رقم (5) : "يشترك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة" هي أقل العبارات تطبيقاً . ويرجع ذلك إلى شعور مديري المدارس بأن تحديد الأهداف من مسؤولياتهم .

– في المقابل ، يرى المعلمون أن العبارة رقم (8) : "يشترك المعلمون في ترتيب الأولوية للأهداف المدرسية" هي أقل العبارات تطبيقاً . وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الرشودي) من أن الكليات لا تتعامل مع الأهداف بحسب أهميتها للتنفيذ ، وإنما تدرج ما يستجد من أعمال بغض النظر عن الأولويات .

3. بلغ عدد عبارات المجال الثاني (وضع الخطة) ثمان (8) عبارات ، ويرى مديرو المدارس أن سبع (7) عبارات منها تطبق بدرجة عالية ، وعبارة واحدة (1) تطبق بدرجة متوسطة . بينما يرى المعلمون أن أربع (4) عبارات تطبق بدرجة عالية ، وأربع (4) عبارات تطبق بدرجة متوسطة .

هذه النتائج توضح أن هناك اختلافاً في وجهات النظر بين مديري المدارس والمعلمين حول مدى تطبيق عبارات مجالي (تحديد الأهداف) و(وضع الخطة)، مما يستدعي المزيد من التنسيق والحوار بينهم لتحقيق التكامل والمشاركة الفاعلة في هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

من خلال المعلومات الواردة في السؤال، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. في مجال "وضع الخطة":

– اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أقل العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (11): "يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو متكامل للطلاب".

– اختلفوا في أعلى العبارات تطبيقاً، فيرى المديرون أن العبارة رقم (14): "يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين" هي الأعلى، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (17): "يحدد المدير واجبات ومسؤوليات منسوبي المدرسة" هي الأعلى تطبيقاً.

2. في مجال "المراجعة الدورية":

– اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أقل العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (21): "يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء".

– اختلفوا في أعلى العبارات تطبيقاً، فيرى المديرون أن العبارة رقم (23): "يتشارك المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب" هي الأعلى، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (17): "يحدد المدير واجبات ومسؤوليات منسوبي المدرسة" هي الأعلى تطبيقاً.

من خلال هذه النتائج، يتضح وجود اختلاف في وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين حول مدى تطبيق عبارات المجالين "وضع الخطة" و"المراجعة الدورية"، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التنسيق والتواصل بين الطرفين لتحقيق المشاركة والتكامل في هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

1. في مجال "تقويم الإنجاز":

- اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أعلى العبارات تطبيقاً هي العبارة رقم (28): "يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف".

- اختلفوا في أقل العبارات تطبيقاً، ف يرى المديرون أن العبارة رقم (30): "يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على الأنشطة التي يقوم بها المعلمون" هي الأقل تطبيقاً، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (32): "تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف" هي الأقل تطبيقاً.

2. أعلى عبارة تطبيقاً في جميع المجالات هي العبارة رقم (24): "يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب".

3. بلغ عدد عبارات المجال الرابع (تقويم الإنجاز) ست (6) عبارات، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أن عبارة واحدة منها تطبق بدرجة عالية، وخمس (5) عبارات تطبق بدرجة متوسطة.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك اختلافاً في وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين حول مدى تطبيق بعض العبارات في مجال "تقويم الإنجاز"، مما يؤكد على ضرورة تعزيز التنسيق والتواصل بين الطرفين لتحقيق المزيد من التوافق والتكامل في هذا الجانب من الممارسات الإدارية المدرسية.

- جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لإجابات عينة البحث عن

مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لاسلوب الادارة بالاهداف

المجال	مدير		معلم	
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي
تحديد الأهداف	4	3.53	4	3.52
وضع الخطة	1	3.71	1	3.66
المراجعة الدورية	2	3.67	2	3.62
تقويم الإنجاز	3	3.60	3	3.57
المتوسط الكلي لمدى الأهمية		3.62		3.59

1. أن أعلى مجالات الأهمية هو مجال "وضع الخطة"، وهذا يتفق مع كونه أعلى مجال تطبيقاً. وهذا مؤشر إيجابي على وعي المعلمين ومديري المدارس بأهمية وضع خطط للعمل المدرسي.

2. أقل مجالات الأهمية هو مجال "تحديد الأهداف"، وهذا يتفق مع كونه أقل المجالات تطبيقاً. وعلى الرغم من ذلك، فإن أهميته ما زالت عالية بدرجة (3.53) من (4).

3. مديرو المدارس والمعلمون يرون أن أهمية تطبيق الإدارة للمجالات المختلفة تكون بدرجة عالية، وهذا يشير إلى وعيهم بأهمية هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك توافقاً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية مجالات الممارسات الإدارية المدرسية، حيث يعتبرون مجال "وضع الخطة" هو الأكثر أهمية، في حين يرون أن مجال "تحديد الأهداف" هو الأقل أهمية نسبياً. وهذا يمثل نقطة انطلاق جيدة للتنسيق والتعاون بين الطرفين لتحسين تطبيق هذه الممارسات في المدارس.

- جدول (13) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لإجابات عينة البحث عن
- مدى أهمية تطبيق مديري المدارس لاسلوب الإدارة بالاهداف

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	المجال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٦	٢	٣,٧٢	٢	٣,٧٤	يوضح المدير أهداف المدرسة لجميع العاملين	١	تحديد الأهداف
١١	٣	٣,٦٦	٣	٣,٦٣	يشجع المدير مستوى المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مسؤولياتهم	٢	
٢	١	٣,٧٤	١	٣,٧٨	يشجع المدير مستوى المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف	٣	
٢٢	٤	٣,٤٦	٤	٣,٤٨	لدى مدير المدرسة صلاحيات كاملة لتحديد أهداف	٤	
٢٨	٦	٣,٤٤	٨	٣,٣٠	يشترك المعلمون في تحديد أهداف خطة المدرسة	٥	
٢٩	٧	٣,٣٧	٤	٣,٦٠	يشترك المعلمون في وضع أهداف الوحدات المختلفة	٦	
٣١	٨	٣,٣٦	٧	٣,٣٣	يشترك المعلمون في وضع الأهداف الخاصة ببرنامجهم في الفصل	٧	
٣٢	٩	٣,٣٠	٩	٣,٢٨	يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف الدراسية حسب الأولوية	٨	
٣٣	١٠	٣,٤٣	٦	٣,٤٩	يقيم جميع العاملين بالمدرسة بتحقيق الأهداف	٩	
١٨	٧	٣,٤٨	٣	٣,٧٣	يحدد المدير مع المعلمين النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف	١٠	وضع الخطة
١٦	٦	٣,٦١	٧	٣,٦٦	يحدد المدير مع المعلمين الوسائل الكفيلة بتحقيق نمو الطلاب نمواً متكافئاً	١١	
١٣	٤	٣,٦٤	٦	٣,٦٧	يقوم المدير بعض الصلاحيات للمعلمين لحل المشكلات الدراسية اليومية	١٢	
٩	٣	٣,٧٠	٤	٣,٧٠	يشجع المدير الاجتهادات لابتداع الأفكار لتحسين العملية التعليمية	١٣	
١	١	٣,٧٩	١	٣,٨٠	يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين	١٤	
١٣	٤	٣,٦٤	٧	٣,٦٦	يتم تحديد المشكلات التي تعرض لتحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها	١٥	
٢٠	٨	٣,٤٦	٨	٣,٦٨	يناقش المدير المعلمين في كيفية تحقيق الأهداف	١٦	
٤	٢	٣,٧٤	١	٣,٨٠	يحدد المدير واجبات مستوى المدرسة ومسؤولياتهم	١٧	

1. بالنسبة لمجال "تحديد الأهداف":

- عدد عبارات هذا المجال بلغ تسع (9) عبارات.

- مديرو المدارس والمعلمون يرون أن جميع العبارات ذات أهمية عالية في التطبيق.

2. أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (14): "يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين". وهذا

يعكس إدراك مديري المدارس والمعلمين لأهمية التعاون لنجاح العملية التعليمية.

3. أقل العبارات أهمية هي العبارة رقم (8): "يشترك المعلمون في ترتيب الأولوية للأهداف المدرسية".

وعلى الرغم من أنها الأقل أهمية، إلا أن متوسطها الحسابي (3.28) يشير إلى أن أهميتها ما زالت عالية.

4. اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أعلى عبارة في الأهمية في مجال "تحديد الأهداف" هي العبارة

رقم (3): "يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف".

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك توافقاً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية عبارات مجال "تحديد الأهداف"، حيث يرون جميع العبارات ذات أهمية عالية، مع تركيز خاص على أهمية التعاون بين المعلمين وتشجيع المدير لمنسوبي المدرسة على المشاركة في تحديد الأهداف. وهذا يمثل نقطة قوة يمكن البناء عليها لتعزيز تطبيق هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

الترتيب العام	معلم		مدير		العبارة	م	الجمال
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي			
٥	١	٣,٧٢	٢	٣,٧٨	يقدم المدير الدعم لجميع منسوبي المدرسة لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	١٨	المراجعة الدورية
١٠	٤	٣,٦٦	٣	٣,٧٣	يسبق المدير جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف	١٩	
٧	٣	٣,٧١	٤	٣,٧١	يتابع المدير تنفيذ جميع العاملين للأعمال والنشاطات المتفق عليها	٢٠	
٣٠	٩	٣,٣٧	٩	٣,٣٥	يشترك المعلمون في وضع معايير تحكمهم من قياس الأداء	٢١	
١١	٥	٣,٦٤	٧	٣,٦٦	يزود المدير المعلمين بالخبرات والمعارف التي تسودي إلى تحسين أدائهم	٢٢	
١٦	٧	٣,٥٩	١	٣,٨٠	يتدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب	٢٣	
٧	١	٣,٧٢	٤	٣,٧١	يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سريه على الوجه المطلوب	٢٤	
٢٣	٨	٣,٥٢	٨	٣,٥٦	تتم مراجعة خطط العمل بصفة منتظمة	٢٥	
١٣	٦	٣,٦٣	٦	٣,٦٨	يوجه المدير معلميه لتحقيق الأهداف	٢٦	
٢٥	٤	٣,٥٠	٣	٣,٦٣	يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف	٢٧	
٢	١	٣,٧٥	١	٣,٨٠	يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف	٢٨	تقوم الإنجاز
١٩	٣	٣,٥٨	٢	٣,٦٥	يبحث المدير مع المعلمين لدراسة ما تم تحقيقه من أهداف	٢٩	
٢٧	٤	٣,٥٠	٦	٣,٤٨	يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون	٣٠	
٢٠	٢	٣,٦٠	٥	٣,٥٣	يتأكد المدير من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها	٣١	
٢٦	٦	٣,٤٩	٤	٣,٥٥	تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحققت من أهداف	٣٢	

تابع جدول رقم (13)

1. بالنسبة لمجال "تحديد الأهداف":

– اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (3): "يشجع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف".

– واتفقوا أيضاً على أن أقل العبارات أهمية هي العبارة رقم (8): "يشترك المعلمون في ترتيب الأولوية للأهداف المدرسية". وهذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (ميلاردي) من أن ترتيب الأهداف بحسب الأهمية والالتزام بتحقيقها كان من أعلى العبارات أهمية.

2. بالنسبة لمجال "وضع الخطة":

- اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن جميع العبارات ذات أهمية عالية في التطبيق .

- أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (14) : " يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين " .

- اختلفوا في أقل العبارات أهمية ، ف يرى المديرون أن العبارتين (11) و (15) هما الأقل أهمية ، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (16) هي الأقل أهمية .

3 . بالنسبة لمجال "المراجعة الدورية" :

- بلغ عدد عبارات هذا المجال تسع (9) عبارات ، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أن جميعها ذات أهمية عالية .

من خلال هذه النتائج ، يتضح أن هناك توافقاً كبيراً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية عبارات هذه المجالات الإدارية المدرسية ، مع وجود بعض الاختلافات البسيطة في ترتيب أهمية بعض العبارات . وهذا يمثل أرضية مناسبة لتعزيز التنسيق والتكامل في تطبيق هذه الممارسات الإدارية المدرسية .

1 . في مجال "المراجعة الدورية" :

- أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (21) : " يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء " .

- اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أعلى العبارات أهمية ، ف يرى المديرون أن العبارة رقم (23) : " يتشارك المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب " هي الأعلى أهمية ، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (24) : " يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب " هي الأعلى أهمية .

2 . في مجال "تقويم الإنجاز" :

- بلغ عدد عبارات هذا المجال ست (6) عبارات ، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أن جميع هذه العبارات ذات أهمية عالية في التطبيق .

- أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (28) : " يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف " .

- اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أقل العبارات أهمية، فيرى المديرون أن العبارة رقم (30): "يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على الأنشطة التي يقوم بها المعلمون" هي الأقل أهمية، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (32): "تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف" هي الأقل أهمية.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك توافقاً كبيراً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية عبارات هذه المجالات الإدارية المدرسية، مع وجود بعض الاختلافات البسيطة في ترتيب أهمية بعض العبارات. وهذا يمثل أساساً جيداً لتعزيز التنسيق والتكامل في تطبيق هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

- جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلي وفقاً لاجابات عينة البحث عن مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لاسلوب الادارة بالاهداف

م	العبارة	مدير		معلم	
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي
١	صعوبة تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.	٣	٣,١٧	٣	٣,١٠
٢	صعوبة تحديد الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل.	٢	٣,٢٤	٥	٢,٩٩
٣	يتم وضع أهداف صعبة التحقيق.	٧	٢,٧٨	٦	٢,٨٦
٤	تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير.	١	٣,٤١	١	٣,٢١
٥	يهتم المدير بتحديد المهام والصلاحيات أكثر من اهتمامه بتحديد الأهداف.	٥	٢,٩٨	٤	٣,٠٢
٦	يقصر بعض العاملين في أداء واجباتهم المتفق عليها.	٤	٣,١٣	٢	٣,١٤
٧	يتم التركيز على أهداف صغيرة.	٦	٢,٨٨	٧	٢,٨٣
متوسط الدرجة الكلية للصعوبات		٣,٠٨		٣,٠٢	

1. هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة للأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (3.08) من (4). وهذه النتيجة تشير إلى وجود صعوبات تعيق تطبيق الإدارة للأهداف في المدارس، مما يستدعي العمل على مساعدة مديري المدارس على تخطي هذه الصعوبات والاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير عملهم في مدارسهم.

2. اتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن أعلى عبارة في الصعوبة هي العبارة رقم (4): "تحتاج الإدارة بالأهداف إلى جهد كبير". وهذا صحيح، فأسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب جهداً كبيراً من مديري المدارس ومعلميها، مما يتطلب توفير الإمكانيات اللازمة للمدارس.

3. اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أقل العبارات صعوبة، حيث يرى المديرون أن العبارة رقم (3): "يتم وضع أهداف صعبة للتحقيق" هي الأقل صعوبة، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (7): "يتم التركيز على أهداف صغيرة" هي الأقل صعوبة.

4. بلغ عدد الصعوبات ذات الدرجة العالية عبارة واحدة (1)، وست (6) عبارات ذات درجة متوسطة. من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة، وأن أبرز هذه الصعوبات هي الجهد الكبير المطلوب من الإدارة والمعلمين. وهذا يتطلب من القائمين على

التعليم توفير الدعم والإمكانيات اللازمة لمديري المدارس ومعلميها لتمكينهم من التغلب على هذه الصعوبات والاستفادة من هذا الأسلوب الإداري.

- جدول رقم (15) دلالات الفروق في اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف الوظيفة

المجالات / المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
مدى التطبيق	تحديد الأهداف	مدير	37	3,20	0,51	1,12	غير دالة
	معلم	176	3,09	0,64			
	وضع الخطة	مدير	38	3,44	0,48	1,51	غير دالة
	معلم	179	3,28	0,62			
	المراجعة الدورية	مدير	38	3,31	0,60	0,67	غير دالة
	معلم	178	3,24	0,62			
	تقويم الإنجاز	مدير	38	3,27	0,58	1,16	غير دالة
	معلم	179	3,14	0,65			
	الدرجة الكلية	مدير	38	3,30	0,48	1,12	غير دالة
	معلم	179	3,19	0,59			
	تحديد الأهداف	مدير	40	3,53	0,51	0,07	غير دالة
	معلم	190	3,52	0,44			
مدى الأهمية	وضع الخطة	مدير	41	3,71	0,43	0,84	غير دالة
	معلم	189	3,66	0,38			
	المراجعة الدورية	مدير	41	3,67	0,43	0,64	غير دالة
	معلم	190	3,62	0,44			
	تقويم الإنجاز	مدير	40	3,60	0,44	0,42	غير دالة
	معلم	189	3,57	0,48			
	الدرجة الكلية	مدير	41	3,62	0,43	0,45	غير دالة
	معلم	191	3,59	0,40			
	الدرجة الكلية للصعوبات	مدير	41	3,08	0,53	0,64	غير دالة
	معلم	198	3,02	0,57			

- قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في مدى تطبيق مجالات الدراسة (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات وفقاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي (مدير، معلم).

- قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في مدى أهمية مجالات الدراسة (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات وفقاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي (مدير، معلم).

- قيمة (ت) غير دالة في الدرجة الكلية للصعوبات ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لاختلاف طبيعة عملهم الحالي (مدير ، معلم) .

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين لا تختلف بشكل كبير ، سواء من حيث درجة التطبيق أو الأهمية أو الصعوبات المرتبطة بالممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة بالأهداف في المدارس ، مما يدل على توافق عام بين المجموعتين في هذه الجوانب بغض النظر عن طبيعة عملهم الحالي .

- جدول رقم (16) اختبار تحليل التباين في اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف المؤهل

الاحالات / المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
مدى التطبيق	بين المجموعات	3,38	3	1,13	3,04	0,030	دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	77,44	209	0,37			
	بين المجموعات	1,88	3	0,63	1,73	0,161	غير دالة
	داخل المجموعات	76,82	213	0,36			
	بين المجموعات	1,98	3	0,66	1,78	0,153	غير دالة
	داخل المجموعات	78,06	212	0,37			
	بين المجموعات	2,43	3	0,81	1,98	0,117	غير دالة
	داخل المجموعات	87,04	213	0,41			
	بين المجموعات	2,30	3	0,77	2,38	0,071	غير دالة
	داخل المجموعات	68,68	213	0,32			

تابع (16)

الاحالات / المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
مدى الأهمية	بين المجموعات	0,62	3	0,21	1,00	0,396	غير دالة
	داخل المجموعات	46,74	226	0,21			
	بين المجموعات	0,59	3	0,20	1,30	0,276	غير دالة
	داخل المجموعات	34,44	226	0,15			
	بين المجموعات	1,26	3	0,42	2,18	0,091	غير دالة
	داخل المجموعات	43,54	227	0,19			
	بين المجموعات	1,22	3	0,41	1,88	0,134	غير دالة
	داخل المجموعات	48,81	225	0,22			
	بين المجموعات	0,88	3	0,29	1,85	0,139	غير دالة
	داخل المجموعات	36,05	228	0,16			
	بين المجموعات	1,19	3	0,40	1,25	0,292	غير دالة
	داخل المجموعات	74,31	235	0,32			

1. قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في مدى تطبيق ثلاثة مجالات هي : (وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية للتطبيق وفقاً لمتغير المؤهل، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم.

2. قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في مدى أهمية المجالات : (تحديد الأهداف، وضع الخطة، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز)، وفي الدرجة الكلية للأهمية وفقاً لمتغير المؤهل، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق مديري المدارس لتلك المجالات وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم.

3. قيمة (ف) غير دالة في الدرجة الكلية للصعوبات، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى صعوبة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم.

4. قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 في مجال التطبيق (تحديد الأهداف)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مديري المدارس لهذا المجال وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم.

ملخص التحليل :

بناءً على المعلومات الواردة في السؤال، يمكن استخلاص النتائج التالية :

1. في مجال "المراجعة الدورية" :

– أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (21) : "يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء".

- اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أعلى العبارات أهمية، فيرى المديرون أن العبارة رقم (23) : "يتشارك المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب" هي الأعلى أهمية، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (24) : "يتابع المدير جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب" هي الأعلى أهمية.

2. في مجال "تقويم الإنجاز" :

- بلغ عدد عبارات هذا المجال ست (6) عبارات، ويرى مديرو المدارس والمعلمون أن جميع هذه العبارات ذات أهمية عالية في التطبيق.

- أعلى عبارة في الأهمية هي العبارة رقم (28) : "يشجع المدير المعلمين الذين يحققون الأهداف".

- اختلف مديرو المدارس والمعلمون في أقل العبارات أهمية، فيرى المديرون أن العبارة رقم (30) : "يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على الأنشطة التي يقوم بها المعلمون" هي الأقل أهمية، بينما يرى المعلمون أن العبارة رقم (32) : "تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف" هي الأقل أهمية.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن هناك توافقاً كبيراً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية عبارات هذه المجالات الإدارية المدرسية، مع وجود بعض الاختلافات البسيطة في ترتيب أهمية بعض العبارات. وهذا يمثل أرضية مناسبة لتعزيز التنسيق والتكامل في تطبيق هذه الممارسات الإدارية المدرسية.

ملخص النتائج

بناءً على المعلومات الواردة في السؤال، يمكن تقييم مدى تطبيق وأهمية الإدارة بالأهداف في المدارس على النحو التالي :

1. مدى تطبيق الإدارة بالأهداف :

- هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة للأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (3.08) من (4).

- أعلى صعوبة هي أن الإدارة بالأهداف "تحتاج إلى جهد كبير" من قبل مديري المدارس والمعلمين .
 - هناك اختلاف بين مديري المدارس والمعلمين في تحديد أقل الصعوبات ، فيرى المديرون أن "وضع أهداف صعبة لتحقيق" هي الأقل صعوبة ، بينما يرى المعلمون أن "التركيز على أهداف صغيرة" هي الأقل صعوبة .
- 2 . أهمية الإدارة بالأهداف :

- يرى مديرو المدارس والمعلمون أن مجال "وضع الخطة" هو الأكثر أهمية ، بينما يعتبرون مجال "تحديد الأهداف" هو الأقل أهمية نسبياً .
- جميع عبارات مجال "تحديد الأهداف" ذات أهمية عالية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين .
- أعلى عبارة في الأهمية هي "تنمية التعاون بين المعلمين" ، مما يعكس إدراك الطرفين لأهمية التعاون لنجاح العملية التعليمية .
- أقل العبارات أهمية هي "اشتراك المعلمين في ترتيب الأولوية للأهداف" ، وإن كانت ما زالت ذات أهمية عالية .

بشكل عام ، يتضح أن هناك توافقاً كبيراً بين مديري المدارس والمعلمين في تقدير أهمية الإدارة بالأهداف وممارساتها المختلفة ، على الرغم من وجود بعض الصعوبات المتوسطة في تطبيقها . وهذا يشكل أرضية جيدة لتعزيز التنسيق والتكامل في تطبيق هذا الأسلوب الإداري المدرسي .

- توصيات البحث

بناءً على النتائج السابقة واستنتاجاتها ، يمكن تقديم بعض التوصيات للبحث حول أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض :

- دراسة تأثير تدريب مديري المدارس على أسلوب الإدارة بالأهداف : يمكن إجراء بحث يقوم بتقييم تأثير البرامج التدريبية على المديرين المدرسين في تطبيق أساليب الإدارة بالأهداف وكيف ينعكس ذلك على كفاءة النظام التعليمي .
- دراسة تأثير تفعيل الشراكة بين المجتمع والمدرسة : يمكن إجراء بحث يستكشف كيفية توسيع دائرة الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي بعد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على فاعلية النظام التعليمي .
- دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف التعليمية : يمكن إجراء بحث حول كيفية استخدام التكنولوجيا والابتكارات التقنية في دعم أهداف الإدارة التعليمية وتحسين كفاءة النظام التعليمي .
- دراسة تأثير اعتماد نماذج القيادة الحديثة : يمكن إجراء بحث حول تأثير اعتماد مديري المدارس لنماذج القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية أو القيادة الخدمية على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي .

- الخاتمة

بناءً على نتائج البحث والتحليلات التي تمت في هذه الدراسة حول أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف على كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في مدارس مدينة الرياض ، يمكن استخلاص عدة استنتاجات :

- أولاً ، يُظهر البحث أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس كوسيلة لتحسين كفاءة النظام التعليمي وتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل .
- ثانياً ، تبين الدراسة أن تفعيل دور المديرين المدرسين في تحديد وتحقيق الأهداف التعليمية يساهم في رفع مستوى الأداء والتحصيل الدراسي للطلاب .
- ثالثاً ، توصلت الدراسة إلى أن تبادل الخبرات والتعاون بين مديري المدارس والمجتمع المحلي يمكن أن يعزز من فاعلية النظام التعليمي ويساهم في تحقيق أهدافه .

وفي النهاية، يُوصى بمزيد من البحوث التطبيقية والتجريبية في هذا المجال لتوضيح أثر تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أوسع وأكثر استفادة في تحسين جودة التعليم في مدارس مدينة الرياض وغيرها من المدن.

- قائمة المراجع:

- 1- النوح & عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (2010). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. رسالة التربية وعلم النفس. 37, 83-112 ,
- 2- إبراهيم على سالم محمود, ا & . الزهراء. (2021). الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الإنضباط المدرسي في التعليم الأساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار 90-114, 3(2) ,
- 3- حمد العريفان, ا & . امثال. (2021). واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها. مجلة كلية التربية (أسيوط). 37(2), 332-354 ,
- 4- فوزي عبد الحميد, ا. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار. 133-160, 3(1) ,
- 5- زايدي & بوكبوس. (2015). دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي
- 6- عبد الله, احمد, امحمدي, عبد القادر, مكرودي & سالم / مؤطر. (2023). الادارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الادارة بالأهداف (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادار).
- 7- فرحة & نجاة محمود عبد المقصود. (2021). الادارة بالاهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والاكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية-247, 7(1) , 299.
- 8- عزوز, نعيمة, فرحات & , خدومة. (2021). أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- 9- لشمراي & , حامد بن محمد بن علي. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس-271, 38(3) , 310.
- 10- لجهضمي, سليمان بن راشد بن سالم. معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون (Doctoral dissertation, جامعة اليرموك).

11- شريف, ش. م., شريف محمد, الأكلي & عبد الرحمن بن محمد آل ركبان. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 116-69, 10(3),

١٢. إبراهيم، عدنان بدري الإدارة التربوية مدرسية صفية مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢

١٣. أبو الوفاء جمال، وسلامة عبد العظيم اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠ م.

١٤. الأخرى إبراهيم محمد النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي " رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض ١٤٢٠ هـ.

١٥. البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جمال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ١٤٢٤ هـ.

١٦. البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب مدى عمار بالأهداف المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشوري في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين قم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود ١٤٢٩ هـ

١٧. ثابت، على زكي دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية جملة كلية التربية بالمنصورة، العدد (٢٩) ١٩٩٥

١٨. درة، عبد الباري الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة مجلة الإدارة العامة العدد ٢٩ (١٤٠٠ هـ).

١٩. الرشودي، بدرية بنت سليمان الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكلية التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية وعلم النفس كلية التربية كليات البنات منطقة الرياض ١٤٢٢ هـ

٢٠. الشبول، منظر قاسم، مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس الثانوية في محافظة أريحا رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة اليرموك الأردن ١٩٩٥ م.
٢١. الشمري حجي بن عايد النماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية المدينة الرياض دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض ١٤٢١ هـ.

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*

Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study Of Inspirational Motivation By Leader On Employee Engagement. *International Bulletin Of Management And Economics*, 1(1), 109-119

Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators Of Inspirational Leadership For Primary School Principals: Developing And Testing The Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158

Qardaku, N. G. (2019). The Impact Of Charismatic (Inspirational) Teachers In Building Positive Relationships With Their Students. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 4(3), 7-12

Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating Inspirational Leader Communication In An Elite Team Sport Context. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224

Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The Neuroscience Of Inspirational Leadership: The

Importance Of Collective-Oriented Language And Shared Group
.Membership. Journal Of Management, 43(7), 2168-2194

Garton, E. (2017). How To Be An Inspiring Leader. Harvard Business
.Review, April, 25

Jain, A. K. (2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression
Management?. Journal Of Organizational Culture, Communications And
.Conflict, 16(2), 1-10

Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable Leadership
Attributes Are Preferentially Associated With Women: A Quantitative
Study Of Gender And Leadership Roles In The Australian Workforce.
.Australian Journal Of Management, 44(1), 32-49

Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership
And Neuroscience: Can We Revolutionize The Way That Inspirational
Leaders Are Identified And Developed?. Academy Of Management
.Perspectives, 25(1), 60-74

Munna, A.S. & Kalam, A. (2021). Teaching And Learning Process To
Enhance Teaching Effectiveness: A Literature Review. International
.Journal Of Humanities And Innovation (IJHI), 4 (1), 1-4

Ivanovna, M.L. & Sabirjanovich, K, A. (2017). Managing Educational Process In University Based On Database Management System. *Advances In Economics, Business And Management Research*, 38 (1), .443-450

Babalola, J. (2010). Quality Assurance In Education: Input, Process And Output. *Nigerian Association For Educational Administration And .Planning*, 12(5), 281-298

Ntawiha, P. (2016). Educational Inputs And Their Implications For Output In Public Secondary Schools In Nyarugenge And Nyamasheke .Districts Rwanda. PHD Thesis, Kenyatta University

Lyazat, I. Takhir, M. Irina, M. Kuandyk, B. Venera, Y. And Saira, R. (2018). Mechanisms On Improving The Education System Quality In The Republic Of Kazakhstan. *Journal Of Intellectual Disability – Diagnosis .And Treatment*, 6 (1), 119-124

Khlaif, Z. N., Salha, S., Affouneh, S., Rashed, H., & Elkimishy, L. A. (2021). The Covid-19 Epidemic: Teachers' Responses To School Closure In Developing Countries. *Technology, Pedagogy And Education*, 30(1), .95-109