



واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

د. ميساء محمد سالم بني خلف*

Maisa777@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى سبل تحسين تطبيق هذا الأسلوب. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من خلال استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، وُزعت على عينة مكونة من (379) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة مرتفعة، وأن أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية، بين الذين لديهم خبرة عملية (أقل من 5 سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر)، وبين الذين لديهم خبرة عملية (من 5-10 سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر). كما أظهرت النتائج أن أبرز سبل تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف "عقد دورات تدريبية متعلقة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجازات لمديري المدارس والمعلمين"، إذ جاء في المرتبة الأولى. الكلمات المفتاحية: أسلوب الإدارة بالأهداف، الأداء المدرسي، سبل التحسين.

* استاذ الإدارة التربوية المشارك-قسم الصفوف الأولية-كلية التربية - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية..

للاقتباس: بني خلف، ميساء محمد سالم. (2024). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة الآداب للدراستات النفسية والتربوية، 6(3)، 140-182.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال. كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Status of Objective-based Approach Application among Public Schools Principals in Bani Kinana Province and its Impact on School Performance development and Improvement: A Case Study of Teachers' Perspective

Dr. Maisa Mohammad Banykhalaf*

Maia777@yahoo.com

Abstract

The study aimed to identify the reality of objective-based management approach application among principals in the Beni Kenana District and its impact on developing school performance, and identify ways improve the application of this method. The quantitative descriptive approach was used. The tool was a questionnaire consisting of three sections, administered to a sample of (379) teachers. The results showed that the reality of applying the management by objectives was high, and the impact of its application in developing school performance was a moderate. There were no differences attributed to the gender and academic qualification. There were differences based on practical experience, between (less than 5 years) and (10 years or more), in favor of (10 years or more), and between (5-10 years), and (10 years or more), in favor of (10 years or more). The most prominent ways to improve objective-based management method application was through "holding training courses related to setting objectives and evaluating achievements for school principals and teachers", which came in first rank.

Keywords: Objective-based Management Method, School Performance, Ways of Improvement.

* Associate Professor of Educational Administration- Department of Primary Classes – College of Education – Hail University – Kingdom of Saudi Arabia.

Cite this article as: Banykhalaf, Maisa Mohammad. (2024). Status of Objective-based Approach Application among Public Schools Principals in Bani Kinana Province and its Impact on School Performance development and Improvement: A Case Study of Teachers' Perspective. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(3) 140-182

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مقدمة

تُعد الإدارة المدرسية ركناً رئيسياً تعليمياً في النظام التربوي وذلك لما تقوم به من تنفيذ سياسة التعليم واتخاذ القرارات وطرح الأفكار وتوزيع الأدوار التي من شأنها جميعاً أن تحقق أهداف العملية التربوية التي تسعى إلى تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءة المعلمين وزيادة الفعالية الإدارية؛ ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام إداري داخل المدرسة يتبنى أسلوب مشاركة المعلمين والعاملين لمدير المدرسة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المدرسية وتحديدها، ووضع خطة العمل وتنفيذها بالشكل الذي يضمن نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وصولاً إلى تحسين الأداء المدرسي للأفضل، والارتقاء بمستوى مخرجات التعليم.

ويعتمد نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على اتباعها أساليب الإدارة الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين الأداء المدرسي، ومن أهم هذه الأساليب الإدارة بالأهداف الذي يوصف كأسلوب إداري تشاركي، وهو مشابه جداً لأسلوب الإدارة المدرسية الديمقراطية، وذلك لأنه يشجع المعلمين على المشاركة في تحديد أهداف المدرسة ومعرفة ما هو مهم في عملية تعلم الطلبة ورفع كفاءة المدرسة وفعاليتها، كما أنه يمنحهم فرصة إقامة علاقات منتظمة سليمة مع الإدارة (ELEE, 2021). وهذا يعني أن في أسلوب الإدارة بالأهداف، يشارك كل من المدير والمعلمين في تحديد الأهداف، ولا يتم فرضها على المعلمين من قبل المدير؛ لذا فهو اتفاق الطرفين بشكل متبادل على وضع الأهداف (Alshehria, & Shammarib, 2021).

ويشير جايوبا وسالامي (Jaiyeoba & Salami, 2016) إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في البيئة المدرسية من قبل مديري المدارس يعمل على تحسين كفاءة الأداء المدرسي وفعاليتها مما ينعكس إيجاباً على كفاءة النظام التعليمي ككل. كما تنعكس آثاره المرئية في تطوير الأداء الإداري، وزيادة رضا المعلمين، ورفع معنوياتهم وتحفزهم على العمل، وتزيد من التزامهم وحماسهم؛ وذلك بسبب إحساسهم بأنهم مسؤولين ومشاركين في اتخاذ القرارات مع المدير، وزيادة خبراتهم ورفع مستواهم، وتحسين الصورة المؤسسية.

ويرى اندريكوبولوس (Andrikopoulos, 2022) أن الفكرة وراء هذا الأسلوب هي الدمج بين عنصرَي العمل والإنسان معاً ومحاولة التوفيق بين مصلحة العمل والعاملين، والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة؛ إذ يقوم أعضاء المؤسسة التعليمية (الرئيس والمرؤوسون) بتحديد أهدافها المشتركة، وكيفية تحقيقها معاً وفقاً لمصلحتهما، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من ناحية



النتائج المتوقعة منه، مع تشجيعهم على المساهمة بأقصى ما في وسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومعالجة مشكلاتهما بموضوعية.

ولقد استخدم بيتر دراكر (Drucker) أستاذ الإدارة في جامعة نيويورك مفهوم "الإدارة بالأهداف" لأول مرة في عام (1954) في كتابه "ممارسة الإدارة" ووصفه كنهج إداري يهدف إلى انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين تحت وجود مراقبة وتوجيه كافٍ من قبل المدير، ثم تم تطويره من قبل العديد من منظري الإدارة، من بينهم دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)، جورج أوديون (George Odiorne)، وجون هامبل (John Humble) (Kalkowska & Włodarkiewicz-Klimek, 2021). وعلى الرغم من اتفاق الجميع حول المبدأ الذي يقوم عليه أسلوب الإدارة بالأهداف، فقد اختلفوا حول تعريف هذا الأسلوب الإداري الحديث؛ فعرف مكنكي (McConky) المشار إليه في عقيلات (2002: 23) الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب في الإدارة والتخطيط والتعلم، ويمكن وضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة لكل مدير للوصول إلى أهداف المنظمة، ويتم بعدها قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها". كما عرفها غنيم (2004: 35) بأنها: "أسلوب يؤكد على دمج أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها، وضرورة إشراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وصياغتها وبذل الجهود الممكنة بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة".

ويُعرف الحربي (2008: 9) الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب إداري قائم بذاته، من خلال تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وفي ضوء المشاركة بين إدارة التنظيم والعاملين، ويطمح العاملون من خلالها إلى زيادة فعالية المنظمة وتطويرها". بينما يعرفها ونسلوس (Wenceslaus, 100: 2010) بأنها: "نهج إداري يتكون من عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم وتنظيم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وتحديد أدوار العاملين ومسؤولياتهم وتوجيههم للتأكد من تحقيق الأهداف في المؤسسة، ويؤدي الافتقار إلى مكونات الإدارة هذه إلى اختلال وظائف المؤسسة".

وعرف البنا (Al-Banna, 2013: 47) الإدارة بالأهداف بأنها: "طريقة إدارية يشارك فيها الرئيس والمرؤوسون على جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي يجب على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف بالنتائج المتوقعة تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج المرجوة". بينما عرفها شاويش (Shawish, 2017: 29) بأنها: "تحديد أهداف المنظمة أو



جزء منها كأساس لتحقيق المزيد من الكفاءة وخلق الدوافع والحوافز للمديرين، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف للتغلب عليها ومراجعة النتائج بشكل دوري ووضع أهداف جديدة إذا لزم الأمر".

ولقد أكد إلكولكو وكوساسيه (El Khuluqo & Kosasih, 2019) بأن الإدارة بالأهداف تُعد أسلوباً إدارياً موجهاً نحو تحقيق النتائج المرجوة بناءً على معايير موضوعية لقياس التقدم والإنجاز، ويجب أن يتم تبنيه من قبل جميع القطاعات العامة في المؤسسات؛ فعندما تضمن الإدارة التزام جميع المعنيين بأهداف المؤسسة، فسيكون من السهل توجيه الجهود والتحكم بها بشكل صحيح لتحسين إنتاجية الأفراد وتحديد وإزالة العقبات الموجودة في طريق التقدم والتطور. ووفقاً لهمبل (Humble) المُشار إليه في (Ashfaq, 2018) تتمثل إحدى الجهود التي تنتج عن تطبيق الإدارة بالأهداف في أنها تعد بمثابة وسيلة أخرى للتعاون بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن توفير طريقة لتحفيز المعلمين وجعلهم أكثر رضا وأكثر تعاوناً مما يكون لديهم دافعاً لعدم الرغبة في ترك المدرسة وشعورهم بقيمتهم.

ويشير وكليبرج واهلباك اوبرج (Wockelberg, & Ahlbäck Öberg, 2021) إلى مكونات الإدارة بالأهداف بأنها إشراك جميع العاملين في المدرسة لوضع الأهداف العامة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحديد أساليب وأدوات قياس الإنجاز في كل مرحلة، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات والسياسات الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحديد الوقت الذي سيتم فيه تنفيذ العمل وإنجازه، وطريقة تقييم الأداء ومراجعته بشكل دوري للتأكد من سير العمل والوقوف على الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف.

ويرى إيبوكو (Iboko, 2013) أن في إطار عمل الإدارة بالأهداف، يحتاج المدير إلى مراجعة تقدم أفراد الكادرين الإداري والأكاديمي باستمرار وتقديم التوجيه والمساعدة اللازمة على فترات منتظمة. لذلك، يصبح من الضروري بناء نظام تحكم داخل النظام المدرسي، يكون دقيقاً بشكل فعال لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط، ويجب أن يكون هذا متفقاً عليه بين المدير ومرؤوسيه، كما يتم ذلك من خلال مشاركة المدير للعاملين في عملية اتخاذ القرار.

إن المبدأ الأساسي وراء هذا الأسلوب هو الاعتقاد بأنه إذا تم تحقيق خطة (خطط) الأداء الفردي داخل النظام المدرسي، فإن المدرسة كمنظمة ستحقق أهدافها الخاصة. وبالتالي، يمكن أن تكون الإدارة بالأهداف مفيدة في التقييم الفعال لأداء المديرين والمعلمين، لأنها تشجع على العمل



الجماعي، واتخاذ القرارات الجيدة في المدارس، وعندما يتم تطبيقها بشكل صحيح لصنع القرار في المدارس، فإنها ستولد تواصلًا وعلاقة أفضل بين المديرين والعاملين في المدارس (القرني، 2016).
أيد أوكري (Okere, 2015) هذا الرأي وخلص إلى أهم المجالات المهمة التي يحتاج المدير إلى إشراك الكادرين الإداري والأكاديمي في اتخاذ القرارات في المدارس بشكل تعاوني مثل التمويل المدرسي، والانضباط المدرسي، والعلاقات مع المجتمع المحلي، والعلاقات بين الإدارة والعاملين؛ إن الاستخدام الفعال للعاملين للاستفادة من قدراتهم الفكرية يساعد على نمو المدرسة وتطورها، وتحسين الأداء المدرسي للعاملين فيها.

ويرى نوانجوما (Nwanguma, 2014) أن مديري المدارس عند وضع الأهداف وتحديدها؛ يجب اتباع مبدأ التشاركية (المشاركة الديمقراطية) في الإدارة؛ أي أن يتم استيعاب جميع الأفكار والآراء أثناء عملية اتخاذ القرار، كما يوصى باتباع نهج الإجماع لأنه يعتمد على الآراء التي تتبناها الأكثرية. ووفقًا لانتوني (Antoni, 2012)، فإن الإدارة بالأهداف تمكن المدير وموظفيه من التقييم المشترك لأهداف المدرسة والعمل جنباً إلى جنب مع استخدام استراتيجيات وبرامج كافية تؤدي إلى جو موات لتحقيق أهداف المدرسة. بينما رأى أوكجي (Ukeje, 2015) أن الإدارة بالأهداف تميل إلى ضمان الكشف عن جميع العوامل التي قد تؤدي إلى فشل الأهداف، والاهتمام بها بشكل خاص من خلال التحقق من صحة الأهداف وقياس مدى إنجازها من خلال المعايير والمراجعات الدورية، وذلك سيعزز من تحقيق الأهداف بشكل سليم، وتحسين الأداء، والنمو التنظيمي والإنتاجية.

ويشير إيزوتشا (Ezeocha, 2015) إلى أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في التعليم يتم من خلال تحديد المديرين والمعلمين - بشكل مشترك - الأهداف من ناحية النتائج المتوقعة، وذلك لأن المديرين والمعلمين يجتمعون عادةً في بداية أو نهاية الفصل الدراسي لتحديد أهداف المدرسة ومناقشتها، وتنفيذ المنهج، والعلاقات مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وإدارة أمور الطلبة ومتابعتها، والعلاقات بين الكادرين الإداري والأكاديمي، وإدارة الأعمال المدرسية وإدارة المرافق المادية. وبالتالي، فإن المعلمين يشاركون في الإدارة بالأهداف. ويتم ترتيب الأهداف التعليمية بشكل هرمي داخل المنظمة المدرسية تحت ثلاثة عناوين هي: أهداف المستوى التنظيمي، وهي عند المستوى الأعلى للمؤسسة، كما تُعرف بأنها أهداف اتجاهية أيضاً؛ الأهداف على مستوى القسم، وهي على مستوى القسم، ويوجه كل قسم بدوره جهوده نحو أهدافه الخاصة إذ إن لكل قسم أهدافه الهادفة؛



والأهداف على المستوى الفردي؛ أي على مستوى الفرد، من خلال وضع أهداف محددة لكل منصب فردي تحدد الأدوار المتوقعة للفرد في تحقيق أهداف المنظمة بأكملها.

وبغض النظر عن الشكل الذي يتخذه أسلوب الإدارة بالأهداف في مؤسسة معينة؛ فهو في الأساس عملية تساعد على (أ) توجيه انتباه المديرين نحو النتائج، (ب) إجبار العاملين في المؤسسة على الالتزام بالأهداف التي تم وضعها بالتعاون مع الإدارة سعياً لتحقيق إنجاز معين، و (ج) تسهيل تفكيرهم فيما يتعلق بالاحتياجات المستقبلية لمؤسستهم وتحديد الأهداف لتلبية تلك الاحتياجات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأسلوب الإدارة بالأهداف أن يزود المدير بمقاييس معيارية يحتاجها لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف (Ofojebe & Olibie, 2014).

أشار وكليبرج واهلباك اوبرج (Wockelberg, & Ahlbäck Öberg, 2021) إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يعود بالفائدة على المدرسة ويحسن من الأداء المدرسي وذلك بسبب:

1. اكتساب أكبر قدر من التزام ورغبة العاملين في المساهمة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمدرسة وذلك من خلال شعورهم بأن الأهداف التي يعملون من أجلها لم يتم تكليفهم بعملها فقط، بل هي أهدافهم التي شاركوا في صياغتها ووضعها، ومنحهم إحساساً أفضل لأنهم يرون أنفسهم جزءاً من الإدارة فيجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعية، وشعورهم بالمسؤولية الذاتية بسبب تفويض الإدارة لهم في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.
2. زيادة قدرة العاملين على تنفيذ الأهداف المرجوة بشكل أفضل، وإنجازها بنجاح وفاعلية أكثر، وذلك بسبب امتلاكهم صورة واضحة عنها، وعن كيفية تنفيذها، والمتطلبات والاستراتيجيات والمواد التي يحتاجونها خلال مرحلة الإنجاز، ومعرفة المعوقات التي قد تواجههم خلال تحقيق أهدافهم.
3. اكتساب قدرة متزايدة على مساعدة العاملين على التطور مهنيًا من خلال رؤية نقاط قوتهم وضعفهم في العمل على هدف محدد، واستخدام أسلوب إداري يعلمهم التفكير أو محاولة توقع التغيير من ناحية النتائج في المستقبل، وتحديد أهداف واضحة ومحددة، وتحديد القياسات الملموسة التي ستقيس مدى تحقيقهم للأهداف.

ولقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أسلوب الإدارة بالأهداف؛ كدراسة الشمري (2015) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، وهدفت التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف، وسبل تحسينها اللازمة للتطبيق، والكشف عما إذا كان هناك فروق تعزى



لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة من ثلاثة أقسام. تكونت عينة الدراسة من (412) مديراً ومديرةً من مديري المدارس في محافظة حفر الباطن. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق لمتغيرات الدراسة، ما عدا متغير الجنس، لصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى أن أهم مقترحات تحسين التطبيق هي إقامة دورات تدريبية مختصة في تحديد الأهداف وتقييم الإنجاز السنوي.

وأجرى إيفانس – أوبانا (Evans- Obinaa, 2016) دراسة في نيجيريا هدفت التعرف إلى مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس الثانوية لأهمية فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة التعليمية الفعالة في المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (500) معلماً، و(20) مديراً في المدارس الثانوية في ولاية أوبيا، أظهرت نتائج الدراسة أن للإدارة بالأهداف دور كبير في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس، وتعزيز القيادة التعاونية للمدارس، وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، وأن لأسلوب الإدارة بالأهداف دور في تعزيز مستوى الأخلاق والقيم.

وقام بوا وتيوكيا وكواغبو (Bua, Tyokaa & Kwaghbo, 2016) بدراسة في نيجيريا هدفت التعرف إلى مدى ممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف والتحقق من مدى مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات الفنية، والأساس المنطقي لمشاركة قادة المدارس والمعلمين في صناعة القرارات الإدارية والتربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً في المدارس في منطقة ما كوردي التعليمية بولاية نينيو. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات من المسائل الفنية، وأن الأساس المنطقي لمشاركتهم في صنع القرار له آثار مهمة على إدارة برنامج المدارس، وأن مدير المدرسة والمعلمين يقومون معاً بتحديد أهداف البرنامج، وتحديد المسؤوليات، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة بالأهداف تساعد في تنمية القدرة والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، وتسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة، وحل المشكلات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار.

وأجرى أونوما (Onuma, 2017) دراسة في نيجيريا هدفت الكشف عن درجة تطبيق المديرين للإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي



التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (204) مديراً ومديرة، منهم (134) مديراً، و(70) مديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير الجنس، ووجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف في مكان السكن، لصالح مديري المدن.

وأجرت بني سلامة (2018) دراسة في الأردن هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس، وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (600) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وأن مستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس.

وهدف دراسة عبدالنعيم (2020) - التي أجريت في مصر - إلى الكشف عن أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان وتحقيق قدرتها على التنافس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (243) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن مدخل الإدارة بالأهداف حقق - بأبعاده جميعها - درجة متوسطة، وجاء بُعد "المراجعة الدورية لخطة المدرسة" في المرتبة الأولى، وجاء بُعد "وضع خطة عملية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

وأجرت علي (2022) دراسة في الأردن هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لعدة متغيرات؛ كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (312) معلماً من معلمي المدارس الحكومية. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءا بمستوى مرتفع، وعدم وجود فروق في الإدارة بالأهداف، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.



وقام الشمrani (2023) بدراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف كانت متحققة بدرجة متوسطة، وجاء البُعد "وضع خطة عملية" في المرتبة الأولى، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد "المراجعة المستمرة"، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

من خلال مطالعة الدراسات السابقة، يُلاحظ أن بعض الدراسات تناولت درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف، وسبل تحسينها اللازمة للتطبيق، كدراسة الشمري (2015)، وتناولت بعضها الإدارة بالأهداف كأسلوب للإدارة التعليمية الفعالة؛ كدراسة ايفانيس - أوبانا (Evans-Obinaa, 2016)، وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن درجة تطبيق المديرين للإدارة بالأهداف؛ كدراسة أونوما (Onuma, 2017)، وبني سلامة (2018)، بينما هدف بعضها الآخر إلى الكشف عن علاقة الإدارة بالأهداف بالرضا الوظيفي؛ كدراسة علي (2022)، والشمrani (2023). ويلاحظ من مطالعة الدراسات السابقة؛ قلة الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - التي تناولت واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، فقد تناولت دراسة واحدة سبل تحسين الإدارة بالأهداف، والدراسات التي أجريت في الأردن لم تتناول أثر أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، وبالتالي فإن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، بالإضافة إلى سبل تحسينها، وبناءً على ذلك تتوقع الباحثة أن يكون لهذه الدراسة موقفاً بين الدراسات السابقة، وانطلاقة لمزيد من الدراسات والبحوث ضمن هذه المتغيرات.

ولقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومدى أهميتها، بالإضافة إلى إعداد أدوات الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة للكشف عن واقع تطبيق



أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسُبل تحسينها.
مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه تطوير التعليم في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية العديد من التحديات والصعوبات، التي تتطلب قيادات مدرسية واعية بأساليب الإدارة الحديثة، ولديها القدرة على النهوض بمدارسها لتحقيق أعلى مستويات التعليم، ورفع فاعلية الأداء المدرسي، وترى الباحثة - من خلال عملها سابقاً في الميدان التربوي وتواصلها المستمر مع قادة المدارس والمعلمين - أن هناك حاجة ملحة لتطوير الفكر التربوي والإداري لدى قادة هذه المدارس بما يتلاءم مع التطورات التي يشهدها المجال الإداري، وذلك يتم عن طريق إدخال أساليب الإدارة الحديثة؛ كأسلوب الإدارة بالأهداف.

وقد بينت بعض الدراسات أهمية الإدارة بالأهداف في الأداء المدرسي؛ كدراسة ايفانس - أوبانا (Evans- Obinaa, 2016)، التي أشارت إلى أن للإدارة بالأهداف دوراً كبيراً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس، وتعزيز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، كما بينت دراسة بوا وآخرين (Bua, et al, 2016) أن الإدارة بالأهداف تساعد في تنمية القدرة والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، وتسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة، وحل المشكلات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار.

ولوحظ - في حدود علم الباحثة - قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة إن كان في البيئة العربية عامةً، والبيئة الأردنية خاصةً، لذلك ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسُبل تحسينها. وتكمن مشكلة الدراسة بالتحديد؛ في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟



3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المعلمين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟
4. ما السبل اللازمة لتحسين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.
- 3- الكشف عن وجود فروق في استجابات المعلمين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
- 4- تقديم السبل اللازمة لتحسين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة ضمن محورين رئيسيين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من أهمية متغيراتها، وهي: الإدارة بالأهداف، والأداء المدرسي، وخاصةً في حياة مديري المدارس، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت أثر الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستقدم للمهتمين والمختصين في وزارة التربية والتعليم المعلومات التي تمكنهم من إعداد دورات تدريبية وورش تفيد مديري المدارس في إتقان أسلوب الإدارة بالأهداف، وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي، كما من المتوقع أن تتيح هذه الدراسة مجالاً للبحث والاستقصاء في متغيرات أخرى ذات علاقة بمديري المدارس، كما أن هذه الدراسة



ستسهم في توفير إطار نظري حول الإدارة بالأهداف وأثرها في الأداء المدرسي، وستوفر أيضاً أدواتاً يمكن استخدامها في عدة بحوث ودراسات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن أهمية الدراسة - من الناحية العملية - في نتائجها التي من المتوقع أن تفيد المختصين في المجال التربوي والإداري، وذلك بما تقدمه من معلومات قد تساعد على فهم ومعرفة تأثير الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، وبالتالي الوقوف على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي، كما ستوفر هذه الدراسة أدواتاً يمكن استخدامها ضمن هذا المجال.

مصطلحات الدراسة

- أسلوب الإدارة بالأهداف: أسلوب إداري يتبعه المدير داخل المدرسة من خلال التعاون والتشارك بينه وبين المعلمين، وذلك في تحديد الأهداف ووضعها، مما يؤدي إلى تحقق الالتزام والتحفيز ورفع مستوى الأداء لدى المعلمين والمديرين، وتحقيق أهداف المدرسة (الجفيرات، 2020). ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف المستخدم في هذه الدراسة.

- الأداء المدرسي: هو الإجراءات والأنشطة والممارسات التي يقوم بها المدير لتحقيق أهداف حددت سابقاً، وتشمل مخرجات العملية التعليمية التي يتم تنفيذها في المدرسة، ويحدد نجاحها بمدى تحقيقها للأهداف (العبدلي، 2023). ويقصد به في هذه الدراسة الأداء المدرسي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، وما يتضمنه هذا الأداء من أنشطة ومهارات لرفع مستوى العملية التعليمية.

- سُبُل التحسين: يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الآراء وجهات النظر التي تُطرح من قبل معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، وذلك لتحسين أسلوب الإدارة بالأهداف وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم المدرسي، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال المفتوح.



حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى وجهة نظر المعلمين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي وسبل تحسينها تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
- الحدود البشرية: طُبقت الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية.
- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2023.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، كونه الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال أدوات الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها كمياً، والخروج بالنتائج.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، للفصل الدراسي الثاني، للعام الدراسي (2022-2023)، والبالغ عددهم (857) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، بنسبة (44%) من المجتمع الكلي، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، للفصل الدراسي الثاني، للعام الدراسي (2022-2023)، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.



جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	182	%48
	أنثى	197	%52
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	265	%70
	دراسات عليا	114	%30
المجموع			
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	65	%17
	5-10 سنوات	164	%43
	10 سنوات فأكثر	150	%40
	المجموع		

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة الشمري (2015)، بني سلامة (2018)، عبدالنعيم (2020)، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام؛ القسم الأول: استبانة للكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، مكونة من (33) فقرة، موزعة في أربعة مجالات؛ وهي: (تحديد الأهداف، وضع خطة عملية، المراجعة الدورية، الإنجاز السنوي)، والقسم الثاني: استبانة للكشف عن أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، مكونة من (39) فقرة، موزعة في خمسة مجالات؛ وهي: (التنظيم والتنسيق، التخطيط، توزيع المهام، التنفيذ والمتابعة، التقويم)، والقسم الثالث: سؤال مفتوح لاستطلاع آراء المعلمين والمعلمات حول سبل تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تطوير الأداء المدرسي.

صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين، بلغ عددهم (9) محكمين مختصين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وتقنيات التعليم، والقياس والتقويم في الجامعات السعودية والأردنية، وطُلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات



حول سلامة الصياغة لل فقرات، ووضوحها من ناحية المعنى، ومدى انتمائها للمجال، وأية ملاحظات يرونها مناسبة. واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين على حذف، أو إضافة أية فقرة. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم؛ فقد تم حذف فقرتين في القسم الأول، وثلاث فقرات في القسم الثاني، كونها تتشابه مع فقرات أخرى في المعنى نفسه، كما تم إعادة صياغة ثلاث فقرات من الناحية اللغوية في القسم الأول، وفقرتين في القسم الثاني، واستبدال بعض المفردات لتعطي معنى أدق وأوضح، وبناءً على ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (31) فقرة في القسم الأول، و(36) فقرة في القسم الثاني، أما بالنسبة للسؤال المفتوح، فلم يبدِ المحكمون أي ملاحظات حوله.

ثانياً: صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال، وبالاستبانة ككل (كل قسم لوحده)، إذ تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي أدرجت فيها فيما يتعلق بالقسم الأول بين (0.89-0.48)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل بين (0.81-0.43)، وفيما يتعلق بالقسم الثاني، فقد تراوحت قيم وضوح معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي أدرجت فيها بين (0.87-0.46)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل بين (0.83-0.44)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمجال الذي تنتهي إليه، وبالاستبانة ككل عن (0.25).

ثبات أداة الدراسة

لغايات التحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (-Test Retest)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، وأُعيد تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على العينة نفسها، وتم حساب قيمة معامل الثبات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، للاستبانة ككل (كل قسم لوحده)، والجدول (2) يوضح ذلك.



جدول (2):

قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الفرعية والاستبانة ككل

معامل ارتباط بيرسون (ثبات إعادة)	كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)	المجال	الاستبانة
0.93	0.96	تحديد الأهداف	واقع تطبيق الإدارة بالأهداف
0.89	0.92	وضع خطة عملية	
0.91	0.93	المراجعة الدورية	
0.85	0.88	الإنجاز السنوي	
0.89	0.94	الاستبانة ككل	أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي
0.91	0.94	التنظيم والتنسيق	
0.95	0.97	التخطيط	
0.89	0.91	توزيع المهام	
0.90	0.92	التنفيذ والمتابعة	
0.86	0.89	التقويم	
0.91	0.95	الاستبانة ككل	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيمة ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة فيما يتعلق بالقسم الأول تراوحت بين (0.88-0.96)، وبلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل (0.94). في حين بلغت قيمة (ثبات الاستقرار) بطريقة إعادة الاختبار، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة بين (0.85-0.93)، وبلغت قيمة ثبات الاستقرار للاستبانة ككل (0.89)، وفيما يتعلق بالقسم الثاني، فقد تراوحت قيمة ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة بين (0.89-0.97)، وبلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل (0.95). في حين بلغت قيمة (ثبات الاستقرار) بطريقة إعادة الاختبار، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة بين (0.86-0.95)، وبلغت قيمة ثبات الاستقرار للاستبانة ككل (0.91).

تصحيح أداة الدراسة

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسمين، يتكون القسم الأول من (31) فقرة، بينما يتكون القسم الثاني من (36) فقرة، يضع المستجيب إشارة (×) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما



يرد في الفقرة مع قناعاته الشخصية على تدرج يتكون من خمس درجات، وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي بدرجة كبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، وبدرجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، وبدرجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، وبدرجة قليلة وتُعطى (2) درجتان، وبدرجة قليلة جداً وتُعطى (1) درجة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة بين درجة واحدة، وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تتكون من قسمين، يتكون القسم الأول من (31) فقرة، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (31) درجة، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (155) درجة، وفيما يتعلق بالقسم الثاني المكون من (36)، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (36) درجة، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (180) درجة، ولتحديد واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية، وفق المعيار التالي: (أقل من 2.33 درجة منخفضة)، (من 2.33-3.66 درجة متوسطة)، (من 3.67-5.00 درجة مرتفعة)، بالإضافة إلى ذلك ولتحديد أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية، وفق المعيار التالي: (أقل من 2.33 درجة منخفضة)، (من 2.33-3.66 درجة متوسطة)، (من 3.67-5.00 درجة مرتفعة).

وذلك حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

- 1 (أقل تدرج) + 1.33 (طول الفئة) = 2.33، وبالتالي أقل من 2.33 درجة منخفضة.

- 1.33 + 2.33 (طول الفئة) = 3.66، وبالتالي من 2.33 - 3.66 درجة متوسطة.

- 1.33 + 3.67 = 5.00، وبالتالي من 3.67-5.00 درجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).



- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
 - الخبرة العملية، ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- ثانياً: المتغير التابع:

- واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن التساؤل الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- للإجابة عن التساؤل الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي.
- للإجابة عن التساؤل الثالث، تم استخراج تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وذلك للكشف عن وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في الأداء المدرسي، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
- للإجابة عن التساؤل الرابع، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف إلى سبل تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ومناقشتها: "ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟".
- للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات الاستبانة والاستبانة ككل (القسم الأول)، والجدول (3) يوضح ذلك.



جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات

الاستبانة والاستبانة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحديد الأهداف	4.12	1.02	مرتفعة
2	3	المراجعة الدورية	4.05	0.92	مرتفعة
3	2	وضع خطة عملية	4.01	0.84	مرتفعة
4	4	الإنجاز السنوي	3.98	0.98	مرتفعة
		واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ككل	4.04	0.88	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، تراوحت بين (3.98 – 4.12)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "تحديد الأهداف"، بمتوسط حسابي (4.12)، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "المراجعة الدورية"، بمتوسط حسابي (4.05)، بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال "الإنجاز السنوي"، بمتوسط حسابي (3.98)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ككل (4.04)، بدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال تحديد الأهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد الأهداف، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

تحديد الأهداف والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	توزيع الأدوار بشكل معين لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.	4.56	0.91	مرتفعة
2	4	تحديد الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	4.39	0.65	مرتفعة



الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	3	إشراك جميع المعلمين في وضع أهداف المدرسة.	4.22	0.84	مرتفعة
4	7	اعتماد جميع الأهداف المتفق عليها مع المعلمين في خطط المدرسة.	4.09	0.76	مرتفعة
5	1	توضيح فلسفة التربية والتعليم لكافة المعلمين والعاملين في المدرسة.	3.98	0.71	مرتفعة
6	6	صياغة الأهداف بطريقة قابلة للقياس.	3.82	0.80	مرتفعة
7	5	توفير قاعدة بيانات لتساعد في تحديد أهداف المدرسة.	3.81	0.62	مرتفعة
		تحديد الأهداف ككل	4.12	1.02	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال تحديد الأهداف قد تراوحت بين (3.81-4.56)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2)، التي تنص على: "توزيع الأدوار بشكل معين لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها"، بمتوسط حسابي (4.56)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4)، التي تنص على: "تحديد الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة"، بمتوسط حسابي (4.39)، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (5)، التي تنص على: "توفير قاعدة بيانات لتساعد في تحديد أهداف المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.81)، وبلغ المتوسط الحسابي مجال تحديد الأهداف ككل (3.81)، بدرجة مرتفعة.

ثانياً: مجال المراجعة الدورية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المراجعة الدورية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

المراجعة الدورية والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	إجراء اجتماعات بين الإدارة المدرسية والمعلمين لمناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء.	4.33	1.02	مرتفعة



الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	17	تقوم الإدارة المدرسية بمراجعة الخطط المدرسية بشكل دوري وفق جدول زمني محدد.	4.20	0.94	مرتفعة
3	24	تقوم الإدارة المدرسية بتكريم المعلمين المتميزين في تنفيذ الخطة المدرسية.	4.11	0.85	مرتفعة
4	20	استخدام أساليب متنوعة للمراجعة الدورية.	4.08	0.77	مرتفعة
5	18	إشراك المعلمين في مراجعة الخطة المدرسية المتعلقة بأدوارهم.	4.02	0.93	مرتفعة
6	23	تستعين الإدارة المدرسية بمشرف إداري عند مواجهة صعوبات يصعب حلها.	3.94	0.62	مرتفعة
7	22	تدوين ملاحظات التنفيذ لعناصر الخطة المدرسية مباشرة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة.	3.87	0.81	مرتفعة
8	21	تتابع مديرية التربية والتعليم مراحل تنفيذ الخطة المدرسية بشكل دوري.	3.86	0.68	مرتفعة
		المراجعة الدورية ككل	4.05	0.92	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال المراجعة الدورية ككل، قد تراوحت بين (3.86-4.33)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (19)، التي تنص على: "إجراء اجتماعات بين الإدارة المدرسية والمعلمين لمناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء"، بمتوسط حسابي (4.33)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (17)، التي تنص على: "تقوم الإدارة المدرسية بمراجعة الخطط المدرسية بشكل دوري وفق جدول زمني محدد"، بمتوسط حسابي (4.20)، بينما جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (21)، التي تنص على: "تتابع مديرية التربية والتعليم مراحل تنفيذ الخطة المدرسية بشكل دوري"، بمتوسط حسابي (3.86)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المراجعة الدورية ككل (4.05)، بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال وضع خطة عملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع خطة عملية، والجدول (6) يوضح ذلك.



جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

وضع خطة عملية والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	وضع خطة مدرسية شاملة لكافة مجالات المدرسة.	4.23	0.92	مرتفعة
2	10	إشراك المعلمين بالتعاون مع الإدارة المدرسية في وضع خطة المدرسة.	4.17	0.76	مرتفعة
3	16	وضع المعلم خطة عمل خاصة به لتنفيذ ما يخصه من خطة المدرسة.	4.13	0.83	مرتفعة
4	12	اطلاع المعلم على الجوانب التي تخص عمله من الخطة المدرسية.	4.07	1.04	مرتفعة
5	9	تحديد الموارد المادية والبشرية في الخطة الدراسية، والمطلوب تنفيذها.	4.01	0.89	مرتفعة
6	14	وضع خطة مدرسية تلي الحاجات الفعلية للمدرسة.	3.97	0.99	مرتفعة
7	15	تمنح الإدارة المدرسية للمعلمين المبادرة بمقترحات تطويرية.	3.92	0.68	مرتفعة
8	8	تحديد الفترات الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطة المدرسية بأجزائها.	3.85	0.63	مرتفعة
9	13	وضع خطط للأزمات والطوارئ من قبل الإدارة المدرسية.	3.74	0.77	مرتفعة
		وضع خطة عملية ككل	4.01	0.84	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال وضع خطة عملية، قد تراوحت بين (3.74- 4.23)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11)، التي تنص على: "وضع خطة مدرسية شاملة لكافة مجالات المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.23)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10)، التي تنص على: "إشراك المعلمين بالتعاون مع الإدارة المدرسية في وضع خطة المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.17)، بينما جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة رقم (13)، التي تنص على:



"وضع خطط للأزمات والطوارئ من قبل الإدارة المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.74)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضع خطة عملية ككل (4.01)، بدرجة مرتفعة.

رابعاً: مجال الإنجاز السنوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإنجاز السنوي، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

الإنجاز السنوي والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تتعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في تقييم الإنجاز السنوي.	4.19	0.91	مرتفعة
2	29	إشراك المعلمين في طرق التقويم المناسبة للأهداف.	4.11	1.06	مرتفعة
3	31	تقدم إدارة المدرسة في نهاية العام الدراسي تقريراً شاملاً يتضمن الإنجازات التي حققتها.	4.07	0.87	مرتفعة
4	26	تقيم الإدارة المدرسية مستوى أداء المعلمين للواجبات الموكولة إليهم.	3.97	0.71	مرتفعة
5	28	يتشارك مدير المدرسة والمعلمين في معرفة أسباب عدم تنفيذ بعض الأهداف بخطة المدرسة لتتلافها في السنة القادمة.	3.91	0.76	مرتفعة
6	30	تتباحث الإدارة المدرسية مع المعلمين جوانب التطوير المحتملة في المدرسة.	3.86	0.62	مرتفعة
7	27	يتضمن التقرير النهائي للمدرسة الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة.	3.78	0.94	مرتفعة
		الإنجاز السنوي ككل	3.98	0.98	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال الإنجاز السنوي، قد تراوحت بين (3.78 – 4.19)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (25)، التي تنص على: "تتعاون الإدارة المدرسية مع



المعلمين في تقييم الإنجاز السنوي"، بمتوسط حسابي (4.19)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (29)، التي تنص على: "إشراك المعلمين في طرق التقويم المناسبة للأهداف"، بمتوسط حسابي (4.11)، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (27)، التي تنص على: "يتضمن التقرير النهائي للمدرسة الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإنجاز السنوي ككل (3.98)، بدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الحكومية الثانوية لأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارتهم لمدارسهم، ودوره في تعزيز المشاركة الفعالة بينهم وبين المعلمين، وذلك من خلال التشارك في وضع الأهداف وتحديدها وتنفيذها بشكل صحيح، لينعكس ذلك إيجاباً على أداء مديري المدارس في القيام بالمهام المطلوبة منهم.

وترى الباحثة أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع المعلمين على المشاركة في تحديد أهداف المدرسة ومعرفة ما هو مهم في عملية تعلم الطلبة ورفع كفاءة المدرسة وفعاليتها، ومن خلال هذا الأسلوب يشارك كل من المدير والمعلمين في تحديد الأهداف ولا يتم فرضها على المعلمين من قبل المدير؛ لذا فهو اتفاق الطرفين بشكل متبادل على وضع الأهداف، وهذا ما أشار إليه الشهرية والشماريب (Alshehria, & Shammarib, 2021).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف تعريفهم بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أهمية هذه الدورات في التخطيط التطويري، والذي يمثل مطلباً رئيساً من المطالب التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في مدارسها، وتتم متابعتها من قبل المشرفين التربويين باستمرار.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى التطورات التي طالت المجال الإداري والتربوي، التي حثت وعززت من قدرة مديري المدارس على مواكبة كل ما هو جديد؛ والعمل على إدخال أساليب تربوية وإدارية حديثة في العملية التعليمية؛ كأسلوب الإدارة بالأهداف.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (2015)، التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس جاءت بدرجة كبيرة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة علي (2022)، التي أظهرت أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى معلمي المدارس جاء مرتفعاً.



واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أونوما (Onuma, 2017)، التي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. كما اختلفت مع دراسة بني سلامة (2018)، عبدالنعيم (2020)، الشمrani (2023)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس جاءت متوسطة.

وجاء مجال "تحديد الأهداف" بالمرتبة الأولى، ويمكن عزو ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بوضع أهداف محددة بداية كل عام دراسي، على كل مدير العمل على تحقيقها وفق معايير واضحة ومعينة، ووفق عملية تشاركية بين عناصر العملية التعليمية وترى الباحثة أن ذلك قد يعزى إلى اهتمام مديري المدارس بتحديد الأهداف التربوية بشكل واضح، والعمل ضمن خطة معينة لتحقيق الأهداف، والحد من التعرض للصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إدراك مديري المدارس لأهمية تحديد الأهداف، والتشارك مع كافة الأطراف في وضع الأهداف وتحديد الأولوية لهذه الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة في المدرسة، والإشراف على العمل، وتوزيع المهام والصلاحيات على وفق كفاءتهم وخبراتهم.

ويشير وكليبرج واهلباك اوبرج (Wockelberg, & Ahlbäck Öberg, 2021) إلى أن الإدارة بالأهداف تتمثل بإشراك جميع العاملين في المدرسة لوضع الأهداف العامة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحديد أساليب وأدوات قياس الإنجاز في كل مرحلة، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات والسياسات الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية. كما يرى إيزوتشا (Ezeocha, 2015) أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في التعليم يتم من خلال تحديد المديرين والمعلمين بشكل مشترك الأهداف من حيث النتائج المتوقعة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبدالنعيم (2020)، التي أظهرت أن بُعد "المراجعة الدورية لخطة المدرسة" في المرتبة الأولى. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشمrani (2023)، التي أشارت إلى أن بُعد "وضع خطة عملية" جاء في المرتبة الأولى.

وجاء مجال "الإنجاز السنوي" بالمرتبة الرابعة والأخيرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس في إشراك المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة والوصول إلى الإنجاز الذي تسعى المدرسة لتحقيقه، ولكن ونظراً لكثرة الأعباء التي يعاني منها المعلمون؛ فقد لا يستطيع بعض المعلمين



المشاركة في ذلك، مما يجعل المدرسة تتعرض لصعوبات تحول دون تنفيذ بعض مجالات الخطة، مما يؤثر على الإنجاز السنوي للمدرسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبدالنعيم (2020)، التي أظهرت أن بُعد "وضع خطة عملية للمدرسة" جاء في المرتبة الأخيرة. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشمراني (2023)، التي أشارت إلى أن بُعد "المراجعة المستمرة" جاء في المرتبة الأخيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني ومناقشتها: "ما أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات الاستبانة والاستبانة ككل (القسم الثاني)، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات

الاستبانة والاستبانة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	التخطيط	3.81	0.91	مرتفعة
2	1	التنظيم والتنسيق	3.73	0.88	مرتفعة
3	4	التنفيذ والمتابعة	3.65	1.03	متوسطة
4	3	توزيع المهام	3.51	0.92	متوسطة
5	5	التقويم	3.46	0.74	متوسطة
		أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الأداء المدرسي ككل	3.63	0.81	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن مجالات أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الأداء المدرسي، تراوحت بين (3.46) – (3.81)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "التخطيط"، بمتوسط حسابي (3.81)، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "التنظيم والتنسيق"، بمتوسط حسابي (3.73)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "التقويم"، بمتوسط حسابي (3.46)، وبدرجة متوسطة، وبلغ



المتوسط الحسابي لأثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الأداء المدرسي ككل (3.63)، بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

التخطيط والمجال ككل مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تحرص على أن يكون للمعلمين دور مهم في تحمل المسؤوليات في المدرسة.	4.02	0.91	مرتفعة
2	10	تساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها.	3.96	0.65	مرتفعة
3	12	تشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات التعليمية.	3.92	0.52	مرتفعة
4	16	تعمل على توفير الأنشطة التي تلبي حاجات الطلبة في العملية التعليمية.	3.88	0.87	مرتفعة
5	9	تساعد في تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف.	3.78	0.83	مرتفعة
6	13	تشرك المعلمين في وضع خطط عملية واضحة ومحددة قابلة للتطبيق والقياس.	3.75	0.97	مرتفعة
7	11	تساعد في تحديد متطلبات الخطة من متطلبات مادية وبشرية يجب استخدامها لتحقيق الأهداف.	3.69	1.05	مرتفعة
8	15	تساعد في وضع برامج تدريبية خاصة بالمعلمين.	3.67	1.12	مرتفعة
9	14	تساعد في إعداد ميزانية المدرسة وتوزيعها.	3.64	0.93	متوسطة
التخطيط ككل					
			3.81	0.91	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال التخطيط قد تراوحت بين (3.54- 4.02)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات باستثناء فقرة واحدة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8)، التي تنص على: "تحرص



على أن يكون للمعلمين دور مهم في تحمل المسؤوليات في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.02)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10)، التي تنص على: "تساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها"، بمتوسط حسابي (3.96)، بينما جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة رقم (14)، التي تنص على: "توفير قاعدة بيانات لتساعد في تحديد أهداف المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.64)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط ككل (3.81)، بدرجة مرتفعة.

ثانياً: مجال التنظيم والتنسيق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التنظيم والتنسيق، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

التنظيم والتنسيق والمجال ككل مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تحقق التفاهم والتعاون بين المعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية.	3.88	0.87	مرتفعة
2	3	تساعد في بناء روح الفريق بين المعلمين في المدرسة.	3.80	0.92	مرتفعة
3	1	تساعد في تحديد الأهداف التربوية للمدرسة بشكل أوضح وأدق.	3.78	0.65	مرتفعة
4	7	تشجع المعلمين على إجراء الدراسات الميدانية.	3.76	0.76	مرتفعة
5	4	توضح للمعلمين أسلوب تنفيذ الأعمال والمهام بشكل دقيق.	3.73	0.81	مرتفعة
6	2	تساعد في تنظيم السجلات المدرسية.	3.65	0.98	متوسطة
7	5	تعرف المعلمين بفلسفة التربية والتعليم.	3.51	0.63	متوسطة
		التنظيم والتنسيق ككل	3.73	0.88	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال التنظيم والتنسيق ككل، قد تراوحت بين (3.51-3.88)، وبدرجة مرتفعة لكافة الفقرات باستثناء فقرتين، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6)، التي تنص على: "تحقق



التفاهم والتعاون بين المعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.88)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3)، التي تنص على: "تساعد في بناء روح الفريق بين المعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.80)، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (5)، التي تنص على: "تعرف المعلمين بفلسفة التربية والتعليم"، بمتوسط حسابي (3.51)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التنظيم والتنسيق ككل (3.73)، بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال التنفيذ والمتابعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التنفيذ والمتابعة، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال التنفيذ والمتابعة والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	تسهم في تنفيذ الخطط المدرسية حسب الجدول الزمني المعد لها.	3.81	0.66	مرتفعة
2	28	تساعد في متابعة إنجازات المعلمين المختلفة.	3.75	1.02	مرتفعة
3	25	تشجع على استخدام الأساليب الإشرافية المختلفة.	3.63	0.74	متوسطة
4	26	تسهم في تنفيذ اللوائح والأنظمة بكل دقة.	3.61	0.86	متوسطة
5	30	تساعد في تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.58	0.92	متوسطة
6	27	تساعد في تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين.	3.52	0.63	متوسطة
التنفيذ والمتابعة ككل					
			3.65	1.03	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال التنفيذ والمتابعة، قد تراوحت بين (3.52- 3.81)، وبدرجة متوسطة لكافة الفقرات باستثناء فقرتين جاءتتا بدرجة مرتفعة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (29)، التي تنص على: "تسهم في تنفيذ الخطط المدرسية حسب الجدول الزمني المعد لها"، بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (28)، التي تنص على: "تساعد في متابعة إنجازات المعلمين المختلفة"، بمتوسط حسابي (3.75)، بينما جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم



(27)، التي تنص على: "تساعد في تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.52)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التنفيذ والمتابعة ككل (3.65)، بدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال توزيع المهام

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توزيع المهام، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال توزيع

المهام والمجال ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	تساعد في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين بالعدل.	3.71	1.05	مرتفعة
2	22	تساعد في تفويض بعض الأعمال للمعلمين في المدرسة.	3.68	0.93	مرتفعة
3	17	تساعد المعلمين في معرفة مسؤوليتهم.	3.57	0.84	متوسطة
4	21	تساعد على تجنب الازدواجية في العمل لدى المعلمين.	3.52	0.72	متوسطة
5	18	تسهم في تنسيق العمل بين المعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية.	3.45	1.11	متوسطة
6	24	تسهم في إشراك الطلبة لمساعدة المعلمين في تحقيق بعض الأهداف.	3.43	0.96	متوسطة
7	23	تعمل على تحقيق التوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل.	3.40	0.81	متوسطة
8	19	تساعد في تنظيم البيانات والمعلومات بطريقة أسهل.	3.34	0.78	متوسطة
		توزيع المهام ككل	3.51	0.92	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال توزيع المهام، قد تراوحت بين (3.34-3.71)، وبدرجة متوسطة لكافة الفقرات باستثناء فقرتين، جاءتا بدرجة مرتفعة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20)، التي تنص على: "تساعد في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين بالعدل"، بمتوسط حسابي (3.71)، وفي



المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22)، التي تنص على: "تساعد في تفويض بعض الأعمال للمعلمين في المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.68)، بينما جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (19)، التي تنص على: "تساعد في تنظيم البيانات والمعلومات بطريقة أسهل"، بمتوسط حسابي (3.34)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال توزيع المهام ككل (3.51)، بدرجة متوسطة.

خامساً: مجال التقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التقييم، والجدول

(13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال

التقييم والمجال ككل مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تساعد في ملاحظة ممارسات المعلمين.	3.68	0.75	مرتفعة
2	31	تعمل على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.	3.56	0.91	متوسطة
3	35	تسهم في ملاحظة مدى تأثير الجو التعاوني على العمل ومنتجاته.	3.46	0.85	متوسطة
4	32	تسهم في متابعة أثر الدورات التدريبية على المعلمين.	3.41	0.89	متوسطة
5	36	تشجع على إجراء التقييم الذاتي المستمر لتطوير العملية الإدارية والفنية.	3.39	0.62	متوسطة
6	33	تساعد في مقارنة النتائج بما ورد في خطة العمل.	3.27	0.83	متوسطة
		التقييم ككل	3.46	0.74	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات مجال التقييم، قد تراوحت بين (3.27 – 3.68)، وبدرجة متوسطة لكافة الفقرات باستثناء فقرة واحدة، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (34)، التي تنص على: "تساعد في ملاحظة ممارسات المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.68)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (31)، التي تنص على: "تعمل على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها"، بمتوسط حسابي (3.56)، بينما جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم (33)، التي تنص على: "تساعد في مقارنة



النتائج بما ورد في خطة العمل"، بمتوسط حسابي (3.27)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التقييم ككل (3.46)، بدرجة متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المعلمين ومهامهم، ومتابعتهم من قبل المديرين، ومعرفة نقاط قوتهم وتعزيزها، ونقاط ضعفهم لمعالجتها بأساليب إدارية من شأنها جعل المعلم عضواً فعالاً ومشاركاً في وضع الأنشطة الإدارية التعليمية والتوعوية، ولكن فعلى الرغم من ذلك فقد لا يستطيع بعض المعلمين المشاركة في وضع الخطة المدرسية، وتنفيذها وتحقيق أهدافها، وذلك لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، من القيام بتدريس الطلبة ضمن خطة معينة وبنسب مرتفع من الحصص، بالإضافة إلى ما قد يُطلب من المعلمين من أنشطة واستراتيجيات تدريسية حديثة تجعلهم يستغلون وقت فراغهم بتعلمها، وتعلم كيفية إدخالها على العملية التعليمية.

وترى الباحثة أن قلة الحوافز المعنوية والمادية قد تؤدي إلى عزوف مديري المدارس عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، مما ينعكس سلباً على الأداء المدرسي بشكل عام، بالإضافة إلى عدم معرفة بعض مديري المدارس بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل صحيح في المجال التربوي والإداري. ويرى جايوبا وسالامي (Jaiyeoba & Salami, 2016) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في البيئة المدرسية من قبل مديري المدارس يعمل على تحسين كفاءة الأداء المدرسي وفاعليته مما ينعكس إيجاباً على كفاءة النظام التعليمي ككل.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ايفانس – أوبانا (Evans- Obinaa, 2016)، التي أشارت إلى أن للإدارة بالأهداف دوراً كبيراً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس، وتعزيز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، وأن لأسلوب الإدارة بالأهداف دوراً في تعزيز مستوى الأخلاق والقيم، كما اتفقت مع نتيجة دراسة بوا وآخرين (Bua, et al, 2016)، التي أكدت على أن الإدارة بالأهداف تساعد في تنمية القدرة والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، وتسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة، وحل المشكلات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المعلمين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة



بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟"
للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة ككل، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة ككل تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0.82	3.04	ذكر	الجنس
0.71	3.22	أنثى	
0.92	2.99	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.86	2.78	دراسات عليا	
0.99	2.87	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
0.83	2.93	5-10 سنوات	
0.89	3.09	10 سنوات فأكثر	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة ككل، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) على الأداة ككل، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) على الأداة ككل تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل

العلمي والخبرة العملية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.08	1	0.08	0.04	0.38
المؤهل العلمي	2.06	1	2.11	0.06	0.42



المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة العملية	4.01	2	4.02	6.09	0.00
الخطأ	34.01	375	0.42		
المجموع	542.18	379			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) ما يأتي:

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي، تبعاً لاختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F) (0.04)، ودلالة إحصائية بلغت (0.38). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تشابه البيئة المدرسية إن كانت المدارس للذكور أو الإناث، وبالتالي لن يتغير مفهوم الإدارة بالأهداف بغض النظر عن متغير الجنس، لأن كليهما يمارس مهنته ضمن بيئة متشابهة وذات متطلبات واحدة، إذ توفر وزارة التربية والتعليم الأردنية التقنيات والاستراتيجيات والمعدات والمواد نفسها في مدارس الذكور والإناث على حدٍ سواء، وذلك لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

وترى الباحثة أن وزارة التربية والتعليم تقوم بعقد دورات تدريبية وتعريفية في كل من مدارس الذكور والإناث، وبالتالي تكون المعلومات المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف متقاربة بين الذكور والإناث.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أونوما (Onuma, 2017)، التي أظهرت أن عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الشمري (2015)، التي أشارت إلى أن وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (F) (0.06)، ودلالة إحصائية بلغت (0.42). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية - بغض النظر عن مؤهلهم العلمي - لديهم التصور نفسه فيما يتعلق بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ولديهم القدرة على التكيف مع التطورات الإدارية والتربوية التي طالت المجال التعليمي، كما ترى الباحثة أن جميع المدارس الحكومية تقع ضمن بيئة تربوية



واحدة، وتخضع جميعها لقوانين وزارة التربية والتعليم الأردنية وأنظمتها، وأن الظروف التي تعيشها المدارس متشابهة إلى حد كبير، وأن المعلمين - بالرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي - يشتركون في الأدوار والمهام نفسها لتحقيق أهداف المدرسة. وترى الباحثة أنه يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء خضوع كافة المعلمين ومديري المدارس للدورات التدريبية نفسها التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن المؤهل التعليمي، وهدف الوزارة من ذلك هو تعريف المعلمين ومديري المدارس بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (2015)، علي (2022)، الشمراني (2023)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي، تبعاً لاختلاف متغير الخبرة العملية، إذ بلغت قيمة (F) (6.09)، ودلالة إحصائية بلغت (0.00). ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي تبعاً لمتغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.86	0.01		*0.11
من 5 – 10 سنوات	2.98			*0.18
10 سنوات فأكثر	3.10			

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي، بين الذين لديهم خبرة عملية (أقل من 5 سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية



(10 سنوات فأكثر)، وبين الذين لديهم خبرة عملية (من 5-10 سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (10 سنوات فأكثر).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة العملية (10 سنوات فأكثر) لديهم خبرة أكثر من غيرهم بأسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته في العملية التربوية والإدارية، وذلك بسبب ما مارسه من أساليب وما تعرض له من صعوبات في تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

وترى الباحثة أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة العملية لدى المعلمين، كلما زادت خبرتهم في التعامل مع مديري المدارس الذي يتشاركون معهم في وضع الخطط المدرسية وتنفيذ أهداف المدرسة، بالإضافة إلى ذلك يرتفع لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه مدارسهم وحرصهم على تطويرها وفق التطورات التي يشهدها المجال التربوي والإداري.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمراني (2023)، التي أشارت إلى وجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الشمري (2015)، علي (2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبدالنعيم (2020)، التي أظهرت وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع ومناقشتها: "ما السبب اللازمة لتحسين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم رصد مقترحات السؤال المفتوح حول تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وقد تم توزيعها ضمن فئات، ومن ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات، كما هو مبين في الجدول (17).



جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات السؤال المفتوح حول تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

النسبة المئوية	التكرار	المقترح	الرقم
91.0%	324	عقد دورات تدريبية متعلقة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجازات لمديري المدارس والمعلمين.	1.
87.3%	311	التحفيز المادي والمعنوي لمديري المدارس والمعلمين المتميزين في تنفيذ الأهداف.	2.
86.8%	309	إلزام منح مديري المدارس بعض الصلاحيات التي تساعدهم في تحفيز المعلمين المتميزين في تنفيذ الخطة المدرسية.	3.
80.3%	286	تعزيز تنمية مهارات التخطيط والمتابعة وبناء الخطط والتقويم وفق الأهداف مما يدعم تبني الإدارة بالأهداف.	4.
76.1%	271	توفير قنوات اتصال فعالة بين المعلمين ومديري المدارس.	5.
73.9%	263	العمل على النمو المهني لدى مديري المدارس والمعلمين بما يضمن تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال.	6.
70%	248	مراعاة العدالة في توزيع المهام دون تحيز بين المدراء والمعلمين بهدف تحقيق الأهداف.	7.
63.5%	226	إشراك مشرفي التربية والتعليم في إعداد الخطط المدرسية بشكل فعلي.	8.
58.7%	209	وضع سياسة معينة لجعل خطة المدرسة تتوافق مع خطة مديرية التربية والتعليم في كل محافظة.	9.
51.7%	184	الربط الفعلي بين الأداء المدرسي وما تحققه المدرسة والمعلمين من إنجاز سنوي.	10.
49.2%	175	تشجيع الإبداع والابتكار في بناء الأهداف الخاصة بالمدرسة.	11.
40.2%	143	تحديد لجنة لكل نشاط في المدرسة مهمتها كتابة تقارير مفصلة عن سير العمل خلال العام الدراسي.	12.
38.5%	137	إشراك مديري المدارس في تحديد الحاجات التدريبية لأنفسهم ومرؤوسهم.	13.
33.1%	118	إلزام كل معلم في المدرسة بوضع خطة خاصة به تتضمن ما يتعلق به من خطة المدرسة.	14.
29.5%	105	المتابعة الدورية لإنجاز مديري المدارس للأهداف.	15.
26.1%	93	تصميم برنامج للتقييم يتناسب مع الأهداف التي يضعها مدير المدرسة.	16.
20.2%	72	الاهتمام بقبالية الأهداف للقياس والتقويم.	17.



يتضح من البيانات الواردة في الجدول (17) أن عدد مقترحات تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تطوير الأداء المدرسي بلغت سبعة عشر مقترحاً، إذ إن بعض الاستبانة كانت تحمل أكثر من مقترح في حين بعضها الآخر لم يحمل أي مقترح، وقد تم توزيع (390) استبانة، وتم استرجاع (379)، كانت منها (356) استبانة تحمل مقترحات، و(23) استبانة لم تحمل أي مقترح، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم جدية أفراد العينة، أو عدم قدرة أفراد العينة على التعبير عما يجول في خاطرهم من مقترحات وسُبل تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

وبلغت النسب المئوية لتكرار هذه المقترحات بين (20.2%-91.0%)، إذ جاء المقترح "عقد دورات تدريبية متعلقة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجازات لمديري المدارس والمعلمين" في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (324) ونسبة مئوية بلغت (91.0%). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية دور وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريبية بهدف تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مديري المدارس الحكومية الثانوية، إذ تعد وزارة التربية والتعليم الجهة المسؤولة عن تعزيز أسلوب الإدارة بالأهداف وتحسينها، وذلك من خلال اقتراح برامج تهدف إلى تطوير هذا الأسلوب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة برغبة وزارة التربية في مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يتعلق باستخدام أساليب وطرق إدارية وتربوية حديثة؛ كأسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء المدرسي، ورفع كفاءة العملية التعليمية التعلمية. وترى الباحثة أن لرغبة مديري المدارس والمعلمين دوراً كبيراً في تقبل استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والسعي إلى إنجاح هذا الأسلوب من خلال تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (2015)، التي أشارت إلى أن أهم مقترحات تحسين تطبيق الإدارة هي إقامة دورات تدريبية مختصة في تحديد الأهداف وتقويم الإنجاز السنوي.

وجاء المقترح "الاهتمام بقابلية الأهداف للقياس والتقويم" في المرتبة الأخيرة، بتكرار بلغ (72)، ونسبة مئوية بلغت (20.2%). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم لا ترى أي أهمية لقابلية الأهداف للقياس والتقويم، وترى ذلك من اختصاص الأكاديميين ولا داعي لإدخال هذا الأمر ضمن عمل مديري المدارس، وترى الباحثة أنه يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم وجود قوانين وقواعد تحتم قابلية الأهداف للقياس والتقويم، ووضع مثل هذه القوانين والقواعد بحاجة إلى لجان وخبراء متخصصين بوضع المعايير التي يتم بناءً عليها قياس الأهداف وتقويمها.



التوصيات

- عقد دورات ومؤتمرات وورش بهدف تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس.
- عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس والمعلمين لتعزيز أسلوب الإدارة بالأهداف وتعريف كل طرف بدوره في الأداء المدرسي الفعال.
- وضع خطط إدارية لمساعدة مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.
- توفير الكادر الإداري والتربوي المناسب للمدارس للاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف.
- توفير الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات التي من شأنها تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس.
- إعداد البرامج والنشرات التربوية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لدى مديري المدارس لتحسين تطبيق أسلوب الإداري بالأهداف لديهم.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف والأداء المدرسي ضمن متغيرات ديموغرافية أخرى.

قائمة المراجع العربية والإنكليزية

أولاً: المراجع العربية

- بني سلامة، دعاء. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الجفيرات، بثينة. (2020). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحربي، موسى. (2008). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الشمراي، حامد. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 38(3)، 271-310.
- الشمري، خالد. (2015). درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 59، 369-388.



عبدالنعيم، إيمان. (2020). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان – دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 44*(4)، 115-166.

العبدلي، سليمان. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 28*، 544-571.

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

علي، فاطمة. (2022). مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 10*(4).

<https://doi.org/10.53796/hnsj3231>

غنيم، أحمد. (2004). *مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات*. المكتبة العصرية: مصر.

القرني، نوره. (2016). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية"*، 18(1)، 53-64.

Arabic References

- Banī Salāmah, Du‘ā’. (2018). *darajat mumārasat al-Idārah bāl’hdāf ladā mudīrī al-Madāris wa-‘alāqatuhā bmtwā fā’lythm fi ḥall al-mushkilāt al-madrasīyah fi al-Madāris al-thānawīyah fi Mudīriyat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm lqshb al-Zarqā’ al-ūlā min wijhat nazar al-Mu‘allimīn* (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). al-Jāmi‘ah al-Hāshimīyah, al-Zarqā’, al-Urdun.
- Aljfyrat, Buthaynah. (2020). *darajat mumārasat al-Idārah bāl’hdāf wa-‘alāqatuhā bālkfāyat al-fannīyah ladā mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah fi Muḥāfazat Ma‘dabā min wijhat nazar al-Mu‘allimīn* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah] Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat, al-Urdun.
- al-Ḥarbī, Mūsā. (2008). *Dawr al-Idārah bāl’hdāf fi taṭwīr al-kifāyat lmdyry al-Madāris fi minṭaqat Tabūk al-ta‘līmīyah min wijhat nazarihim* (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Jāmi‘at Mu‘tah, al-Karak, al-Urdun.
- al-Shamrānī, Ḥāmid. (2023). wāqī‘ taṭbīq al-Idārah bālt Ahdāf ladā qādat al-Madāris al-ibtidā’iyah wa-‘alāqatuhā bālrdā al-wazīfī ladā al-Mu‘allimīn. *Majallat al-Baḥth fi al-Tarbiyah wa-‘ilm al-nafs*, 38(3), 271-310.
- al-Shammārī, Khālīd. (2015). *darajat taṭbīq mudīrī al-Madāris lil-Idārah bāl’hdāf wa-subul taḥsīnihā. Dirāsāt ‘Arabīyah fi al-Tarbiyah wa-‘ilm al-nafs*, 59, 369-388.
- ‘Bdāln ‘ym, Īmān. (2020). al-Idārah bāl’hdāf madkhal li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-madāris al-Ta‘līm al-thānawī bi-Muḥāfazat Aswān – dirāsah maydāniyah. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at ‘Ayn Shams*, 44(4), 115-166.



- al-‘Abdalī, Sulaymān. (2023). al-Qiyādah al-tahwīliyah wa-‘alāqatuhā bjwdh al-adā’ al-Mudarrisi fi Muḥāfazat al-‘Āridah. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyah*, 28, 544-571.
- ‘Uqaylāt, Hind. (2002). *darajat taṭbīq uslūb al-Idārah bāl’hdāf fi al-ishrāf al-tarbawī min wijhat naẓar almshrfyn al-Tarbawīyīn fi Muḥāfazāt al-Shamāl* (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Jami‘at al-Yarmūk, Irbid, al-Urdun.
- ‘Alī, Fāṭimah. (2022). mustawā taṭbīq al-Idārah bāl’hdāf wa-‘alāqatuhā bālrdā al-wazīfi ladā Mu‘allimī al-Madāris al-ḥukūmiyah fi Muḥāfazat al-Zarqā’ al-Urdunīyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Insāniyah wa-al-ṭabī‘iyah*, 10 (4), <https://doi.org/10.53796/hnsj3231>.
- Ghunaym, Aḥmad. (2004). *madākhil idāriyah mu‘āshirah li-taḥdīth al-munazzamāt*. al-Maktabah al-‘Aṣriyah : Miṣr.
- al-Quranī, Nūrah. (2016). darajat taṭbīq uslūb al-Idārah bāl’hdāf fi Madāris Muḥāfazat Balqarn lil-marḥalah al-thānawīyah min wijhat naẓar al-Mu‘allimīn wa-al-mu‘allimāt. *al-Majallah al-Urdunīyah lil-‘Ulūm al-taṭbīqiyah “Silsilat al-‘Ulūm al-Insāniyah”*, 18 (1), 53-64.

ثانياً: المراجع الانكليزية

- Al-Banna, H. (2013). *Management by Contemporary Objectives (1st ed)*. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Alshehria, K., & Al Shammarib, K. (2021). The Degree of Application of Management by Objectives Among the Leaders of Private Schools in Al-Khobar Governorate from The Teachers' Point of View. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15 (11), 247- 263.
- Andrikopoulos, V. (2022). Deciphering Management by Objectives and Results in School Organizations. *Journal of Education and Training*, 9(2), 100-117.
- Antoni, C. (2012). Management by Objectives - an Effective Tool Teamwork? *International Journal of Human Resources Management*, 16(2), 10-21.
- Ashfaq, M. (2018). Managing by Objectives (MBO) and government agencies: A critical Review. *European Journal of Business and Management*, 10(28), 49-53.
- Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T. (2016). Application of Management By Objective (MBO) On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools' Programme In Makurdi Education Zone Of Benue State. *International Journal of Innovative Education Research*. 4(2), 32-39.
- El Khuluqo, I., & Kosasih, A. (2019). Success of Management by Objectives (MBO) Extracurricular Programs Based on Participation of School Committees. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1387, No. 1, p. 012054). IOP Publishing.
- ELEE, E. (2021). Extent of Application of Management by Objectives by Principals and Teachers in Anambra State. *UNIZIK Journal of Educational Research and Policy Studies*, 6(15), 142-164.



- Evans-Obinna, R. (2016). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. *International Journal of Education, Learning and Development*, 3 (12), pp. 70 – 81.
- Ezeocha, P. (2015). The administrative tasks of the educational administrator. *Awka Journal of Education*, 4(5), 22-30.
- Iboko, I. (2013). Theory and practice of management. Aba: Business forum publications.
- Jaiyeoba, A. & Salami, M. (2016). The Impact of Management by Objectives on The Administrative Effectiveness of Public Secondary Schools in Ibadan North Local Government Area of Oyo State. *African Journal of Educational Management*, 17(03), 1-15.
- Kalkowska, J., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2021). The Concept of Management by Objectives and Kaizen Implementation on the Basis on Production Intelligent Facility. In *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control: Proceedings of the AHFE 2021 Virtual Conferences on Human Aspects of Advanced Manufacturing, Advanced Production Management and Process Control, and Additive Manufacturing, Modeling Systems and 3D Prototyping, July 25-29, 2021, USA* (pp. 428-436). Springer International Publishing.
- Nwauguma, T. (2014). *Teachers' participation in decision-making in Rivers State*. Unpublished M.Ed. thesis. University of Port Harcourt, Choba in Port Harcourt, River's state, Nigeria.
- Ofojebe, G., & Olibie, W. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), n2.
- Okere, L. (2015). Improving management by objectives. A diagnostic change program, *Journal of Management Review*, 16(11), 57-65.
- Onuma, N. (2017). Principal's application of management by objective in schools in Nigeria. *Pedagogy and Psychology*, 58(133), 31-35.
- Shawish, M. (2017). *Modern Management (1st ed.)*. Abdali, Jordan: Dar Al Furqan for printing.
- Ukeje, B. (2015). Introducing management by objectives in higher education. *West African Journal of Education*, 19 (2), 199-211.
- Wenceslaus. O. (2010). Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(16), 99 – 104.
- Wockelberg, H., & Ahlbäck Öberg, S. (2021). Explaining the Dynamics of Management by Objectives and Results Post-NPM: The Case of the Swedish National Executive. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 25(2), 43-72.

