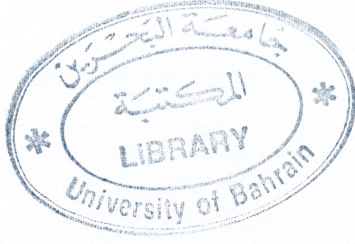


ادارة كورس



مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY



تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

رسالة مقدمة إلى كلية التربية - الجامعة الخليجية
كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في القيادة والإدارة التربوية

مقدمة من

محمد يوسف كاظم آل يوسف
(بكالوريوس تربية ، 1425هـ)

إشراف

د. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز

يوليو 2012م

رمضان 1433هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

(سورة المجادلة ، الآية ١١).

شهادة لجنة المناقشة

Form GU21-11

استمارة شهادة اللجنة المناقشة لطلبة الماجستير (تقدم بعد المناقشة)
Examination Committee Certificate (M.Sc. Form)

نشهد بأننا قرأنا رسالة الطالب : محمد بن يوسف بن كاظم ال يوسف " (الرقم الجامعي 06123239) الموسومة : " : تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف " وقد ناقشنا الطالب بمحتوياتها وما له علاقة بها ونرى بأن الرسالة مستوفية وتلبي الشروط الواردة في الفقرة ثانياً - 2 أ من المادة الثانية/ تعليمات الدراسات العليا في الجامعة الخليجية للحصول على شهادة الماجستير في (القيادة والإدارة التربوية) وبتقدير (ممتاز) .

رئيس اللجنة

: التوقيع
: الاسم
: D. أحمد عبد الفتاح الزكي
: المرتبة العلمية : أستاذ مشارك
: التاريخ : 2012/11/08م

عضو اللجنة

: التوقيع
: الاسم
: D. محمد ناجح أبوشوشة
: المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

عضو اللجنة

: التوقيع
: الاسم
: D. عبد الرسول عبد الباقي عبد اللطيف
: المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

عضو اللجنة-المشرف

: التوقيع
: الاسم
: D. أحمد نصحي الباز
: المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

مصادقة رئاسة الجامعة

الدكتور مؤيد عزيز حسن
رئيس الجامعة الخليجية
P.O. Box : 26489, Adliya
Kingdom of Bahrain
2013 / 1 / 7

مصادقة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدكتور فرحان اسماعيل العاني
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
2013 / 1 / 7

الأهداء

إلى روح والدي الطاهرة ، غمره الله برحمته الواسعة ..

إلى من أنارت لي الطريق، لاسلك درب العلم وسهرت علي لأنعم بالحياة والاطمئنان،
إلى روح والدتي رحمها الله ..

إلى من وقفت بجانبني، وكانت العون في الملمات ومنحتني الوفاء والاخلاص، إلى
زوجتي الغالية ..

إلى زينة الدنيا وزهرتها، إلى أولادي الاعزاء (فاطمة ، زهراء، ويوسف، علي، مريم ،
زينب، أحمد) ..

إلى من دعوا لي بالتوفيق، وأحاطوني بالعطف والعون والمساعدة إلى أخي ، وأختي..

إلى أصدقائي وأحبائي وزملائي، إلى من أهدى إلي النصح والارشاد، أهدي إليهم هذا
العمل المتواضع تقديراً ووفاءً.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من أعانني و سددني على أنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن، فكان خير معلم ناصح وموجه مخلص، فهو لم يبخل بعلمه ووقته وجهده، فكان مرشداً ومشجعاً ومسدياً للنصيحة، فكان إشرافه خير معين على إتمام هذا الرسالة، أنه أستاذي الدكتور الفاضل / أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز. أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد بكلية التربية. الجامعة الخليجية، فإليه أتوجه بخالص الشكر والتقدير.

ولا يفوتني أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور / محمد ناجح أبو شوشه، على رعايته الكريمة لكل طالب علم، وعلى تواضعه الجم مع الجميع.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أسرة كلية التربية بالجامعة الخليجية لما قدموه لي من عون وإرشاد في أثناء فترة إعداد هذا الدراسة وما بذلوه من جهد صادق فجزأهم الله عني خير الجزاء. والشكر موصول لكل من أبدأ برأي وساهم في مشورة وأعطى معلومة لإخراج هذه الرسالة بشكلها الحالي.

والله ولي التوفيق والحمد لله رب العالمين

الباحث،،،

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف .

اسم الباحث : محمد يوسف كاظم ال يوسف .

مشكلة الدراسة : تمثلت في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري لمدخل الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة تعزي إلى متغير الوظيفة ؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على "المنهج الوصفي".

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة الميدانية بهدف التعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية، المنتظمين في أعمالهم خلال العام الدراسي ١٤٣٢هـ / ١٤٣٣هـ والبالغ عددهم (٧٠) مدير و (١٤٣٢) مدير.

عينة الدراسة:

تمثلت في عينة عشوائية طبقية بنسبة (٨٨,٥٧ %) تقريباً من المديرين بعدد وقدره (٦٢) من اصل (٧٠) مديراً وعينة بسيطة من المعلمين بنسبة (٢١%) تقريباً بعدد ٣٠٥ معلماً من أصل (١٤٣٢) معلماً من المجموع الكلي لأفراد المجتمع الأصلي.

نتائج الدراسة:

أ- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : إن مستوى تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري المدارس كانت كبيرة بينما جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. توصلت الدراسة فيما يختص بواقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية لدى عينة الدراسة (معلمين ومديرين) فيما يختص بالمحاور بالأمور التالية:

- من خلال تحديد الأهداف بمتوسط وزني (٢,٠٧) بدرجة متوسطة.
- من خلال محورة وضع خطة عملية بمتوسط وزني (٢,٣٠) بدرجة استجابة متوسطة
- من خلال محور المراجعة الدورية بمتوسط (٢,٦٥) بدرجة كبيرة.
- من خلال محور تقييم الانجاز السنوي بمتوسط وزني (١,٨٥) بدرجة متوسطة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الوظيفية لصالح المديرين .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف لمتغير الخبرة .

ب- وأخيراً وبناءً على الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية قدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف، من خلال خطوات إجرائية لتطبيق منهج الإدارة بالأهداف .

فهرس المحتويات

أولاً : فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
19-1	الفصل الأول : مدخل الدراسة الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مجتمع الدراسة
7	عينة الدراسة
7	أداة الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	الدراسات السابقة
46-20	الفصل الثاني : تطوير إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف "دراسة نظرية"
21	أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف
23	ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف
24	ثالثاً: مبادئ الإدارة بالأهداف والنتائج
26	رابعاً: خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج وعناصرها
28	خامساً: مشكلات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف
29	سادساً: الركائز الرئيسة للإدارة بالأهداف
32	سابعاً : مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف
33	أ: تحديد أهداف الإدارة المدرسية بالمشاركة بين الرؤساء والمرووسين
36	ب: وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرووسين
38	ج: وضع معيار لقياس الأداء
40	د: الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على عمل المرووسين
42	هـ: المراجعة الدورية لأداء وتقييم النتائج
64-47	الفصل الثالث: واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية "دراسة نظرية"

48	المحور الأول : أهمية المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وخصائصها
48	أولاً: مفهوم المرحلة الابتدائية
48	ثانياً: أهمية المرحلة الابتدائية والمبادئ الاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تقوم عليها في المملكة العربية السعودية
49	ثالثاً: خصائص نمو التلاميذ في المرحلة الابتدائية
50	رابعاً: الأمور التي يجب مراعاتها لتنظيم العمل الصفّي للتلاميذ
50	المحور الثاني : المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية
50	أولاً: الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية
51	ثانياً: مبادئ التعليم في المملكة وخصائصه
53	ثالثاً: أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وبعض وسائل تحقيقها
54	رابعاً: مشكلات التعليم في المرحلة الابتدائية
59	خامساً: التعليم في المنطقة الشرقية ومحافظة القطيف
60	سادساً: نماذج من التحديات التربوية في التعليم الإبتدائي بالمملكة العربية السعودية
62	المحور الثالث: واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف
96-65	الفصل الرابع: واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف " دراسة ميدانية "
66	المحور الأول : منهجية وإجراءات الدراسة
66	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
66	ثانياً: مجتمع الدراسة
67	ثالثاً: عينة الدراسة
67	رابعاً: أداة الدراسة
67	خامساً: وصف الاستبانة في صورتها المبدئية
68	سادساً: صدق أداة الدراسة
73	سابعاً: ثبات أداة الدراسة
74	ثامناً: وصف الاستبانة في صورتها النهائية
74	تاسعاً : إ تطبيق أدوات الدراسة .
75	عاشراً: المعالجة الإحصائية .
77	المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
105-97	الفصل الخامس: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

105	مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح
106	البحوث المقترحة
117-107	المراجع
107	المراجع العربية
115	المراجع الأجنبية
118	الملاحق
142	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	توزيع افراد مجتمع الدراسة على مكتبي التربية والتعليم بمحافظة القطيف	١
67	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية	٢
67	توزيع أفراد عينة الدراسة	٣
69	الفقرات التي تم إجراء تعديلات عليها على المحور الأول	٤
69	الفقرات التي تم إضافتها بعد التحكيم للمحور الاول ضمن محور تحديد الأهداف	٥
69	الفقرات تم إجراء تعديلات عليها على المحور الثاني وضع خطة عملية	٦
69	يبين الفقرات التي تم اضافتها بعد التحكيم للمحور الثاني وضع خطة عملية	٧
69	الفقرات تم إجراء تعديلات عليها على المحور الثالث المراجعة الدورية	٨
69	الفقرات التي تم إضافتها بعد إجراء عمليات التحكيم للمحور الثالث المراجعة الدورية	٩
70	الفقرات التي تم حذفها بعد إجراء عمليات التحكيم على المحور الرابع :تقويم الإنجاز السنوي	١٠
70	الفقرات التي تم إضافتها بعد التحكيم للمحور الرابع : تقويم الإنجاز السنوي	١١
71	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	١٢
71	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	١٣
72	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	١٤
73	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور	١٥
74	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة	١٦
75	عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية .	١٧
76	يبين طول الفئة.	١٨
77	الأوزان النسبية لمحاو الاستبانة للدراسة حسب استجابات عينة الدراسة	١٩
78	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحديد الاهداف مرتبة تنازلياً حسب الاستجابة.	٢٠
82	استجابات المعلمون ومديري المدارس في دراسة واقع ادارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لمحور وضع خطة عملية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الإستجابات.	٢١

٢٢	استجابات المعلمون ومديري المدارس في دراسة واقع ادارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لمحور المراجعة الدورية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإستجابات.	86
٢٣	استجابات المعلمون ومديري المدارس في دراسة واقع ادارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لمحور تقويم الانجاز السنوي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاستجابة .	91
٢٤	اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كنت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات	95

فهرس الأشكال

رقم الشكل	موضوع الشكل	رقم الصفحة
١	مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف	30
٢	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال التربية والتعليم.	33
٣	المجالات التي يجب مراعاتها قبل اختيار وتحديد.	35
٤	تقويم الانجاز السنوي والمراجعة الدورية للنتائج.	45

فهرس الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق	رقم الصفحة
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين .	120
٢	الخطاب الموجه للسادة المحكمين	122
٣	الاستبانة في صورتها الأولى .	125
٤	صورة الاستبانة في صورتها النهائية.	132
٥	خطابات الموافقة على تطبيق أداة الدراسة	139

الفصل الأول

" الإطار العام للدراسة "

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة .
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة الميدانية.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.

الفصل الأول

" الإطار العام للدراسة "

مقدمة :

تعتبر الإدارة العمود الفقري لأي مؤسسة، ولذلك إذا أريد تطوير أي مؤسسة فإنه يجب أن ينطلق التطوير من إدارتها، كما أن مبدأ المشاركة الفاعلة والقائمة بين الرئيس الإداري والمرووسين في تحديد أهداف المؤسسة بما يساعد على توحيد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرائق التقويم مما يؤدي إلى نتائج مثل الالتزام وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية وتقوية الرقابة الذاتية. والمدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع، وحدد لها هدفاً رئيسياً هو القيام بالعملية التعليمية، وتعتبر الإدارة المدرسية الوسيلة العملية التعليمية التي تحقق أهدافها التربوية والإدارية والفنية، وتعتمد الإدارة المدرسية بشكل أساسي، على الأدوار والمهام المتوقعة من كل العاملين داخل المدرسة باعتبارهم فريقاً واحداً يسعى نحو تحقيق أهداف واحدة داخل منظومة المدرسة. (عزب، ٢٠٠٨، ١١٩)

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارة المدرسة مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمتابعة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعاً وتكاملاً لكافة نظم العمل بشكل عام، بما يحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات، بحيث تتناسق الجهود و تتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء في كل القطاعات، وبذلك فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يمكن النظر إليه أو توقع نتائج ذات بال من تطبيقه منفرداً قبل استكمال نظم التخطيط والرقابة على مستوياتها المختلفة. (السلمي، ١٩٩٩، ٨٧) .

كما تعتبر الإدارة بالأهداف في الوقت المعاصرة وسيلة لإجراء العملية الإدارية بشكل كلي، وهذا يشمل الأهداف الكلية، وحل المشاكل، وصنع القرار، وتقييم الموظفين ومنح الحوافز والتعزيز والتدريب، وتطوير المدراء وإدارتهم، بمعنى آخر، هو وسيلة لأداء جميع الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى عمل ناجح. (stocton , ١٩٨٥، ٥)

إن اشتراك الرؤساء والمرووسين معا في وضع الأهداف شرط من شروط الإدارة بالأهداف والنتائج وأحد ضمانات نجاحها، إذ أن اشتراك المرووسين بصورة حقيقية في وضع الأهداف يخلق شعوراً

بالالتزام من أجل تحقيقها. ويتطلب من الرئيس أن ينصت بفهم وعمق واستيعاب للمشكلات التي يعرضونها، والعقبات التي يصادفونها، والتحسينات التي يقترحونها .

وعلى ذلك فإن الاشتراك الحقيقي للمرؤوسين يتطلب اهتمام الإدارة الأعلى، فهي لا تضع الأهداف وتحاول إلزام المرؤوسين بها، ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين بتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى. (عبد الحميد، ١٩٩٩ ، ١٥).

إن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على فكرتين رئيسيتين أنه كلما زادت معرفة الفرد بما يسعى لتحقيقه من أهداف إزدادت فرص وصوله لهذه الأهداف، ومقياس التقدم في أي مشروع لا يمكن التوصل إليه، إلا من خلال تحقيق الأهداف التي تسعى خطوات التنفيذ للوصول إليه، إن تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج يعتمد على إتفاق الرؤساء مع العاملين على الأهداف والمتوقع الوصول إليها، وكذلك اتجاه العاملين في المشروع لتحقيق الأهداف نتيجة لاشتراكهم في تحديد الأهداف (ناصر، ٢٠٠٥ ، ٤) وهذه الأهداف لابد وأن تخطط للأداء المفترض الذي يجب أن تقوم به كل وحدة إدارية، وأن ترسم المساهمات المتوقعة منه، أو من وحدته، كي يساعدوا الوحدات الأخرى على تحقيق أهدافها، ولابد في البداية أن يكون التركيز على العمل كفريق والحصول على نتائج جماعية، وهذه الأهداف يجب أن تتبع من أهداف المؤسسة. (دراكار ، ١٩٩٨ ، ١٩٤).

وتعد المرحلة الابتدائية من أكثر مراحل التعليم أهمية، لكونها تمثل بالنسبة للأطفال الصغار كل شئ تقريباً، لاكتشافهم أنفسهم من خلال ما يتلقونه فيها، وتتضح فيها طاقاتهم، ويلتمسون في إطار نشاطاتها الوعي بما يحيط بهم، ومن خلال دروسها ومقرراتها وخبراتها المتنوعة يطلون على الحياة في المجتمع الكبير ليعوا قيمه ومعاييره، وعلى دربها ينمون في جميع اتجاهات النمو المختلفة (الجسمية والعقلية والروحية والاجتماعية ...) ويبدءون فيها اكتساب الخبرات، وممارسة المهارات الأولية وصقلها، تلك الخبرات والمهارات التي تتزايد يوماً بعد يوم، وتتفتح قدراتهم وتتسم بالوضوح والتميز والانطلاق. (شوقي وسعيد، ٢٠٠١ ، ٢٣٧-٢٣٨).

ومحافظة القطيف: هي واحة ساحلية عريقة على الضفة الغربية من الخليج تشتهر بحقول النفط والتمور والفواكه والأسماك الطازجة وباستخراج اللؤلؤ قديماً ويبلغ عدد سكانها ٤٠٠٠٠٠ نسمة. انتشر التعليم النظامي في محافظة القطيف كما هو الحال في جميع مدن المملكة العربية السعودية وتحتوي محافظة القطيف على مكتبي تربية هما مكتب التربية والتعليم بالقطيف وقراها والبلدات المجاورة ويبلغ عدد مدارس مكتب القطيف حالياً للمرحلة الابتدائية 59 مدرسة والمرحلة المتوسطة ٤١ مدرسة والمرحلة الثانوية ٢٧ مدرسة. (<http://www.qatifmb.org>). ومكتب التربية والتعليم

بصفوى التابع أداريا للمحافظة ويبلغ عدد مدارس مكتب صفوى حاليا للمرحلة الابتدائية ٢٥ مدرسة والمرحلة المتوسطة ١٥ مدرسة والمرحلة الثانوية ١٣ مدرسة.

مشكلة الدراسة :

أجريت في المملكة العربية السعودية العديد من الدراسات التي تناولت العديد من المداخل الإدارية الحديثة ومنها " الإدارة بالأهداف " بشكل فعال وعصري وبما يتوافق مع النظرة الحديثة في الإدارة كعلم دائم التطور وتنوعت مجالات تلك الدراسات فيما يختص بالمؤسسات الصناعية والانتاجية والخدمية ومنها المؤسسات التعليمية كما يلي:

أوصت دراسة البابطين (١٤٢٤) بضرورة تبني الإدارة العامة للأشرف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق برنامج الدراسة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية.

في حين أوصت دراسة (صادق ، ٢٠٠٨) حول معوقات الإدارة بالأهداف في المرحلة المتوسطة ضرورة إصدار القرارات والتعليمات والتوجيهات التي تساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع المستويات الإدارية ، وتشجيع المديرين والمعلمين والإداريين على ضرورة حضور المؤتمرات الدولية ، في مجال الإدارة بالأهداف للاستفادة من تجارب الدول وخبراتها، والاستفادة من المختصين في مجال تطبيق هذا الأسلوب من أساليب الإدارة، والتوسع في تطبيقها وإجراء الدراسات حول الإدارة بأساليب جديدة معاصرة.

وتوصلت دراسة (العتيبي ، ٢٠٠١) حول نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وتوصلت الباحث إلى ما يلي: إن مديري المدرسة الابتدائية الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي التشاوري يؤثرون بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية.

بينما أوصت دراسة (المخرج ، ١٤٢٩) بضرورة الأخذ بأهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن ضمنها الإدارة بالأهداف والذي يعني إشراك الإدارة المعلمين في صياغة الخطة المدرسية وتوزيع العمل فيما بينهم بروح الفريق، الأمر الذي يزيد من حماس المعلمين وزيادة فاعلية العملية التعليمية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق والنتائج محددة بدقة وبرامج واقعية ،وتقييما للأداء في ضوء النتائج المتوقعة.

وترى دراسة (الزهراني ، ١٤٣٠) أن من واجب مشرف الإدارة المدرسية بحكم تخصصه أن يولي هذا الجانب -الإدارة بالأهداف - ما يستحقه من العناية من خلال الأساليب الإشرافية الحالية التي تنفذ بغرض رفع كفاءة مدير المدرسة ووكيلها باعتبار أن الأهداف كلما حددت واتضحت كلما أمكن تنفيذها وتقويمها.

بينما دراسة (كعكي، ١٤٢٣) ترى أن القيادة المدرسية الفعالة لا بد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه إلى الأداء الأكفاء الذي يساهم في تطوير إنتاجية المدرسة تروياً والتعرف على القدرات الحقيقية لكل فرد وتكليفه بالمهام الوظيفية المناسبة لإمكاناته وتدريبه كيفية التعامل مع التغيير .

ومن خلال الواقع فإن الباحث يستشعر ضرورة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في المدارس الابتدائية وما تتميز به هذه المرحلة من حيث السمات والصفات والخصائص، وما يتطلب ذلك من رعاية واهتمام بالتلميذ والمعلم على حد سواء وخاصة تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل .

أسئلة الدراسة :

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة وتحديد لها في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يمكن تطوير مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في

ضوء مدخل الإدارة بالأهداف ؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما الإطار النظري لمدخل الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة تعزي إلى متغير الوظيفة؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟

أهداف الدراسة :

تستهدف الدراسة الحالية التعرف على:

١. إلقاء الضوء على تجارب تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية.
٢. التعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.
٣. الكشف عن الفروق في الاستجابات حول إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة تعزي إلى متغيري الوظيفة.

٤. بناء التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الأمور التالية :

١. تعتبر الإدارة بالأهداف من النظريات الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها وفعاليتها في مجالات كثيرة .

٢. تلبية واستجابة لتوصيات الدراسات السابقة والتي توصي بالتوسع في تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف في الإدارة بمجالاتها المختلفة.

٣. حاجة المكتبة التربوية البحثية إلى هذا النوع من الأبحاث لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية.

٤. النظرة الحديثة للإدارة الديمقراطية في الإدارة المدرسية واشتراك المعلمين في التخطيط والتنفيذ .

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على المحاور الرئيسية (من حيث: تحديد الأهداف - وضع الخطة - المراجعة الدورية - تقويم الانجاز) أما حدود الدراسة فهي كالتالية :

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في مفهوم وفلسفة ومبادئ وخصائص الإدارة بالأهداف ، معوقات تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية، الركائز الأساسية للإدارة بالأهداف، مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف.
- الحدود البشرية: تمثلت في مديري ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية : خلال العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢ م ، الفصل الدراسي الثاني.
- الحد المكاني : طبقت الدراسة على مدارس القطيف والتي يبلغ عددها ٧٠ مدرسة للمرحلة الابتدائية موزعة على مكنتي التربية والتعليم بالقطيف ومكتب التربية والتعليم بصفوى .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، ويعتبر هذا المنهج أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن

طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة . (ملحق ، ٢٠٠٦ ، ٣٧٠)

وبناء عليه فإن الدراسة الحالية سوف تسير وفقاً للخطوات التالية:

١- فحص الأدبيات التربوية في مجال الإدارة بالأهداف، وإعداد فصلي الإطار النظري والدراسة الوثائقية .

٢- إعداد أداة الدراسة ومعايرتها (حساب صدقها وثباتها) .

٣- دراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية. تحليل البيانات وصياغة النتائج .

٤- وضع تصور مقترح والإجراءات المقترحة لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية، المنتظمين في أعمالهم خلال العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ والبالغ عددهم (٧٠) مديراً و(١٤٣٢) معلماً.

عينة الدراسة :

تمثلت في عينة عشوائية طبقية بنسبة (٨٨,٥٧ %) تقريباً من المديرين بعدد وقدره (٦٢) من أصل (٧٠) مديراً وعينة عشوائية طبقية من المعلمين بنسبة (٢١%) تقريباً بعدد ٣٠٥ معلماً من أصل (١٤٣٢) معلماً من المجموع الكلي لأفراد المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية الإستبانة أداة للدراسة الميدانية بهدف التعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية:

هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة ولكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة. (حمدان ، ٢٠٠٦ ، ١٦) .

المرحلة الابتدائية:

تمثل هذه المرحلة أولى درجات السلم التعليمي النظامي في المملكة العربية السعودية ، وتشمل الفئات العمرية من (٦ - ١٢) سنة، وتمتد الدراسة بها لمدة ست سنوات، وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى قسمين هما:

القسم الأول: وتضم الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الابتدائي، ويطبق في مدارسها نظام معلم الفصل وتسمى أيضا الصفوف المبكرة، أو الأولية.

القسم الثاني: وتضم الصفوف الثلاثة العليا، ويطبق في مدارسها نظام معلم المادة .

والمرحلة الابتدائية: هي القاعدة التي يركز عليها أعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعا وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات.(سياسة التعليم في المملكة، ١٤١٦، ص١٦).

الإدارة بالأهداف :

أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة أفراد المدرسة الواحدة في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج وزيادة الفعالية الإدارية وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في تلك المدرسة. (البابطين ،٢٠٠٣، ٣٣).

أو هي أسلوب اداري يشارك فيه الرئيس والمروؤوس في كافة المستويات الادارية بالمنشأة في تحديد الاهداف التي ينبغي لكل وحدة ادارية تحقيقها مستفيدة استفادة كاملة وفعالة بجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة الى تحديد مسؤولية كل موظف في شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال الفعال والربط بين أفراد التنظيم والتفاعل مع البيئة المحيطة بأنواعها الداخلية والخارجية، ثم دمج جميع هذه الاهداف والنتائج المتوقعة في خطة واحدة متكاملة تفصيلية لتحقيق النتائج المرجوة .(توفيق ،٢٠٠٨، ١٩).

التعريف الإجرائي: هي عملية مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية التعليمية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ووضع خطة عملية، ومراجعة دورية، وتقييم الإنجاز السنوي بنتائج محددة بدقة.

الدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث بعرض مجموعة من الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية ثانياً، حيث تعرض من الأقدم إلى الأحدث، موضحاً فيه عنوان الدراسة، وهدفها، والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وأهم النتائج وهي على الصورة التالية :

أولاً :الدراسات العربية:

(١)- دراسة الغويرين (٢٠١٠م) :

بعنوان (نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه) .وهدفت الدراسة التعرف إلى نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية لعام (٢٠٠٨) وبلغ عددهم (٣٩) موزعة على ٤ رؤساء و ٣٥ عضواً وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة .

(٢)- دراسة الرحيلي (2009م):

بعنوان (الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة). وهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى، وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه ، وكيفية التغلب عليها ،من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة تكونت من جزأين خصص الأول للبيانات الأولية لعينة الدراسة والآخر لمحاوَر الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي.وتكونت عينة الدراسة عدد من القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (٣٢٥) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات بالعمل الإداري أو أعضاء هيئة التدريس.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- ٢- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق منهج الإدارة بالأهداف
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، عددت الدورات التدريبية) .

٤- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب منهج الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

(٣) - دراسة الاسطل (٢٠٠٨م):

بعنوان (درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) . وقد هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة. وقد أعد لذلك استبانة خاصة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان وبلغ عددهم (٧٨٨) عضو هيئة التدريسية .

وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة. إمكانية درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال المراجعة (التغذية الراجعة) كانت بشكل عام مرتفعة. وإمكانية درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال تقويم الإنجاز السنوي جاءت بدرجة مرتفعة.

(٤) - دراسة صادق (٢٠٠٨م):

بعنوان: (معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة) . وقد استهدفت الدراسة الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة الميدانية. و تكونت عينة الدراسة من ٢٩ مديراً و١٧٥ معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:-

يرى أفراد العينة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف وبالذات في مجال البيئة المدرسية ، وأن السبب يرجع إلى نقص الكادر الإداري بالمدرسة وندرة اطلاع منسوبي المدرسة على الخطة المدرسية، وندرة تحديد أهداف واقعية ووضوح لخطة العمل المدرسي، وضعف الخبرة لدى الإداريين بالمدرسة وغياب الشفافية بين الإدارة والمعلمين وعدم وضوح ودقة تحديد مهام منسوبي المدرسة تمثل معوقات للتطبيق ، غياب التحفيز للمدير والمعلم المجتهد مادياً ومعنوياً ، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين ، وعدم اكتمال جميع التجهيزات المدرسية ، وغياب مشاركة المجتمع المحلي .

(٥) - دراسة العدوان (٢٠٠٦م) :

بعنوان.(تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف) .هدفت الدراسة التعرف على تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن

لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. والاستبانة أداة للدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين بلغت (٨٧) مدير و مديرة و(٢٤٢٩) معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ، أن تصورات مديري المدارس الثانوية حول تطبيق نمط الإدارة بالأهداف كان مرتفعا بينما جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين .

(٦) - دراسة الجهضمي (٢٠٠٥م):

بعنوان: (معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية سلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون) . واستهدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين التربويين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية شمال وهم "مديرو الدوائر - نواب مديري الدوائر رؤساء الأقسام الموجهين الإداريين - مدير المدارس للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م. والبالغ عددهم (١٢٣٩) استبانة أي ما يمثل نسبة ٩١% من مجتمع الدراسة الأصلي).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

ضرورة إشراك المعلمين ومستويات الوظائف الدنيا في التخطيط وهذه المشاركة تشمل المشاركة في وضع الأهداف -إعداد الخطط - تنفيذ الخطط .

(٧) - دراسة ناصر (٢٠٠٥م):

بعنوان: (الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المرحلة الثانوية "بنين" بمملكة البحرين). وهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية في المدارس الثانوية بنين بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين من وجهة نظر مديري وأخصائيي ومعلمي التربية الرياضية وطلبة المدارس الثانوية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات وقد بلغت عينة الدراسة (١٣) مدير مدرسة (٦٠) من أخصائيي تربية رياضية و(٤٥) معلما، (١٣٠) طالبا. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في مجال التربية البدنية بالمدارس الثانوية ساعد على إكساب التلاميذ: اللياقة البدنية، والقوانين والمعارف الرياضية، وقوانين الجماعة، والقيم الإيجابية مثل تحمل المسؤولية والأمانة، واحترام النظام، مما يرفع حظوظ المدرسة في الأنشطة والمنافسات الرياضية وبشكل ملحوظ .

(٨)-دراسة البابطين (٢٠٠٣م):

بعنوان (برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية). وقد هدفت الدراسة التعرف على أسلوب الإدارة بالأهداف وسبل تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .

واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من مديري ومعلمي المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض حيث بلغ عدد أفراد العينة (٦٩٦) فردا موزعين على مجموعتين ، مجموعة تجريبية تضم (٣٤١) فردا ومجموعة ضابطة تضم (٣٥٥) فردا .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

إن تطبيق منهج الإدارة بالأهداف قد ساهم في تطوير الإدارة بالمدرسة حيث تطور أداء المعلمين وأرتفع مستوى الرضا الوظيفي، وأصبح المعلم أكثر فاعلية و تعاوننا مع إدارة المدرسة ،امتاز برنامج الإدارة بالأهداف بالدقة والوضوح و الموضوعية .

(٩)- دراسة الرشودي (٢٠٠٢م):

بعنوان (الإدارة بالأهداف مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية). وهدفت الدراسة لجمع معلومات وبيانات من أفراد عينة الدراسة حول الوضع الإداري الراهن في كليات التربية بقسميها العلمي والأدبي في كل من مدينة الرياض وجدة والأحساء وبريدة .وحرص أهم المشكلات الإدارية التي يعاني منها الجهاز الإداري في هذه الكليات ومناقشتها ،وإمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف لتطوير أسلوب إدارة تلك الكليات .

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة أداة للدراسة .وشملت عينة الدراسة كل الإداريات العاملات في هذه الكليات من عميدات ووكيلات الدراسات العليا ورئيسات الأقسام ورئيسات المكاتب ،وجميع الإداريات في كليات التربية بقسميها العلمي والأدبي في جميع مدن المملكة العربية السعودية . للعام الدراسي ١٤٢٢هـ البالغ عددهن ٤٣٣ موظفة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ضرورة أخذ موافقة العاملين للأهداف المنشودة ،وأظهرت الدراسة التجاوب الحسن للموظفات عند تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، بهدف تحسين الأداء و تغيير الوضع الراهن .

(١٠)- دراسة عقيلات(٢٠٠٢م):

بعنوان (درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال).وهدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق نموذج في الإدارة

بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر التربويين في محافظة الشمال .وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة من المشرفين التربويين بلغت (٢٠٩) مشرفاً ومشرفة .

- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها. أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة الاشرافية .

عدم وجود فرق بين متوسطات امكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي يعزى لمتغير الجنس، أو المؤهل العلمي .

(١١)- دراسة الشبول(١٩٩٥م) :

بعنوان(مدى إمكانية تطبيق نموذج تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أربد بالأردن).وقد هدفت الدراسة التعرف عن مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة أربد بالأردن ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة جرى تطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين بلغت (١٤٠) مديراً ومديرة، (٤٠٦) معلماً ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :أن إمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف كانت لدى المعلمين والمديرين كانت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة رغبة كبيرة في إمكانية تطبيق خطوات النموذج المتمثلة في تحديد الأهداف ، ووضع خطة علمية ، والمراجعة الدورية ، وتقييم الإنجاز السنوي لدى المديرين أكثر من المعلمين .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

(١) - دراسة (أوفبيبي وينسيسلو، ٢٠١٠م)(Wencesiau, ofojebe) :

بعنوان (فوائد الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المدارس الثانوية في ولاية تاميرا نيجيريا)، وقد هدفت الدراسة التعرف على أهمية الإدارة بالأهداف باعتبارها منهجاً من مناهج الإدارة الحديثة ، والتعرف على النتائج والفوائد المتوقعة من تطبيق هذا المنهج في الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية ،وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة متنوعة من المعلمين كان عدد أفرادها (١١٥٩) معلماً من معلمي المدارس التي طبق فيها منهج الإدارة بالأهداف في الولاية للوصول إلى النتائج التي كانت أهمها، أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة هذه الدراسة قد أدى إلى تحسين أداء المدرسة مما ينعكس أثره على نتائج طلابها

كما أن من نتائج الدراسة قيام الجهات التعليمية بدولة نيجيريا بتعميم استخدام هذا الأسلوب في المناطق التعليمية الست في أنحاء الجمهورية .

(٢) - دراسة (برينابي ريموند وآخرون، 2008م) (Bernabei, Raymond, and other)

بعنوان (تحليل بعيد المدى لتوجيهات المدراء نحو الإدارة بالأهداف) وهدفت الدراسة إلى مقارنة توقعات مدراء المدارس نحو الإدارة بالأهداف ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لهذه الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) مديرا في (٢٢) مقاطعة بولاية بنسلفانيا ، وقد قسم الباحث المدراء إلى خمس مجموعات وفق خبراتهم بنظام الإدارة بالأهداف، وهو ما يسمى إدارة المدراء للأهداف ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج وأهمها ، فاعلية التخطيط وتحديد الأهداف ، وجود تأثير للإدارة بالأهداف على تطور الشخص في إنجاز العمل ، إن وجود الخبرة في منهج الإدارة بالأهداف لديهم توجه ايجابي أكثر نحو الإدارة بالأهداف وتطوير العمل .

(٣) - دراسة (Turoli ,calasso,vola,carenzo) (٢٠٠٨م):

بعنوان (الإدارة بالأهداف في الجامعات الإيطالية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة الإدارة بالأهداف في عدد من الجامعات الإيطالية وهي (جامعة الشرف بين مونت وجامعة وجامعة بيمونتي الشرقية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنشطة الإدارية في كل وحدة منظمة من وحدات الهيكل الإداري لهذه الجامعات، وتحديد النقاط الأكثر أهمية في كل نشاط، ومعرفة مشكلات التنسيق ، وكذلك تحديد أهداف الأداء في كل نشاط من أنشطة الإدارة بهذه الجامعات، وكذلك تحديد الخطوات الإدارية والتنفيذية والتنظيمية المنبثقة منها . كما اتبع المنهج الوظيفي التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة أداة للدراسة للوصول إلى النتائج التي كان من أهمها ، اقتراح الحلول المناسبة لازدواجية في الممارسات العمل من بين الأنشطة، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنسيق الإدارية وتحسين عمليات الإبداع والابتكار في الممارسات الإدارية والاستغناء عن العمليات والإجراءات الغير الضرورية.

(٤) - دراسة (جارين روبرت ، ٢٠٠٢م) (garin, Robert H)

بعنوان (الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة فيما بعد الثانوية في منطقة الاعتماد الشمالية والوسطى). وهدفت الدراسة الحصول على معلومات عن حجم المؤسسة والاستخدام، والفاعلية وقبول الإدارة بالأهداف على نطاق المؤسسة وطبيعة ومدى التدريب على الإدارة بالأهداف لاستجابات الأفراد الذين تم اختيارهم. وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية لمجموعة أفراد العينة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) كلية تعمل بنظام دراسي لمدة سنتين ، وقد خلصت الدراسة إلى أن ٥٣% من المؤسسات التي تمت دراستها تعمل بنظام الإدارة بالأهداف ، وإن المدارس الأكبر هي

التي تنتمي للإدارة بالأهداف بشكل أكبر ، وأن ٦٩% من المدراء التنفيذيين قيموا الإدارة بالأهداف على أنها فاعلة ، وان ٨٤% من المدراء التنفيذيين كان لديهم قبول عالي للإدارة بالأهداف و٣٣%أظهروا قبولها في الكلية ، وأن ٩٠% من المدراء التنفيذيين شعروا بأن الإدارة بالأهداف تسهم في تحسين التخطيط والتطوير والتواصل وزيادة التحكم والاعتمادية .

(٥) - دراسة برلمان (perle man,2000):

بعنوان "تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت"، وهدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف (MBO) في جامعة روزفلت، وقد حددت هذه الدراسة جميع العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف في العمليات الإدارية بالجامعة وتم في بدايتها تحويل الإدارة بالأهداف من (Adminstration by objectives) (ABO) إلى (management by objectives) (MBO) حيث تبين أن الجامعة قد تبنت الإدارة بالأهداف منذ السبعينات من القرن الحالي ولكن دون تفعيل هذه الممارسة ، كما تم تطبيق الإدارة بالأهداف بجميع خطواتها بدءا من صياغة الأهداف وتحديد الأدوار بالمسؤوليات والأولويات في تنفيذ العمل وصولا إلى مرحلة تقييم المخرجات وقد تبينت النتائج أن التطبيق الإدارة بالأهداف تحقق التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا ،وبين المستويات الإدارية الدنيا،من خلال تنسيق عمليات الاتصال بين هذين المستويين من القيادة ، مما يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

(٦) - دراسة شتي وكمازلزل (Shitty&Carlisle,2000) :

بعنوان (تطبيق الإدارة بالأهداف في المرحلة الجامعية، والتغيرات الايجابية لتطبيقها). وقد هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المرحلة الجامعية والتعرف على التغيرات الايجابية الناتجة عن تطبيقها في هذه المرحلة، وكذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن التصورات والتوقعات لدى عينة الدراسة نحو الإدارة بالأهداف تبعا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية برتبة أستاذ ، وأستاذ مساعد في كلية الإدارة في مدينة مدويسترن في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئة الجامعية وأثرها المباشر في تحسين العمليات الإدارية كما أسهمت هذه النتائج أن الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة وذلك بمشاركة جميع أعضاء المنظمة في وضع الأهداف المنشودة في العام الدراسي بحيث تكون محددة زمنيا وقابلة للقياس وقد بينت النتائج أيضا، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥.٠) في تصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة .

(٧)-دراسة والتر (١٩٩٨م، walter):

بعنوان (طرق الإشراف التربوي التي يمارسها المشرفون التربويون في منطقة Tennessee ومدى فاعلية هذه الطرق) وهدفت الدراسة إلى معرفة طرق الإشراف التي يمارسها المشرفون التربويون في منطقة Tennessee وأكثر هذه الطرق فعالية ، وقد تم تطبيق الدراسة ،على عينة من المشرفين التربويين قوامها ثلاثة آلاف مشرف تربوي ، في المنطقة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة بالأهداف، هي أكثر طرق الإشراف التي يمارسها المشرفون التربويون فاعلية. حيث تكون الأهداف واضحة امام كل من المشرف التربوي، ومدير المدرسة والمعلم، بالإضافة إلى الطلاب، وبذلك يتحدد دور كل منهم ببعض، كما بينت الدراسة أن أكثر الطرق اتباعاً في الإشراف التربوي هي طريقة الإشراف الديمقراطي، حيث يتم الاتفاق على أن توضح الأمور التربوية بالحوار والمناقشة الهادفة بين هذه الأطراف.

(٨)-دراسة جونسون (١٩٩٧م، Johnson):

بعنوان (فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف ومدى فاعلية هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية).وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق منهج الإدارة بالأهداف على المعلم والعملية التعليمية، ومدى الرضا الوظيفي للمعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم حيث قام بأخذ عينة من المشرفين التربويين في مجموعة من مدارس ولاية (Mississippi) ومقارنتهم مع مجموعات أخرى من المعلمين الذين لا يطبق مشرفوهم ذلك النموذج وخلصت الدراسة إلى إن مدى الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى أعلى وبدلالات إحصائية من المجموعات الأخرى وخلصت الدراسة على ضرورة أتباع المشرفين التربويين نموذج الإدارة بالأهداف أثناء ممارستهم للعمل الإشرافي .

(٩)-دراسة اليف جون فنست (١٩٩٤م (Aliff,john,vincent):

بعنوان (آراء الهيئة التعليمية والإدارية في تطبيق الإدارة بالأهداف (MBO) في قسم العلوم والرياضيات في كلية ديكالب (Dekalb couege) بولاية جورجيا الأمريكية، وهدفت الدراسة التعرف على نظرية الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المدراء ومساعديهم، وتحديد واجبات الأفراد ومسؤولياتهم ، وتحديد المصادر حسب التخطيط والإنجاز للأهداف في المؤسسات الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم العلوم والرياضيات (١٠) من المديرين مصنفين على مستوى عال ومتوسط و(٧) من رؤساء الأقسام و(٢) من عمداء ورؤساء الكلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وهي، أن المديرين الذين تم تدريبهم على الإدارة بالأهداف تحسن أدائهم ، وأن منهج الإدارة بالأهداف أكثر فاعلية في عمليتي التخطيط وتحديد الأهداف، وأن اشتراك الرئيس والمروؤوس في تقييم الأداء عزز من التمرن على تطوير الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة :

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات في أوجه واختلفت مع الأخرى ، وسوف نعرض لذلك بالصورة التالية :

أوجه التشابه والاختلاف:

١. **الهدف من الدراسة:** كان الهدف الرئيس من الدراسة الحالية هو إيجاد تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف ، ولم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة لهذا الأمر .

وقد هدفت دراسة كل من الرحيلي (٢٠١٠م) والغويرين (٢٠١٠م) ودراسة ناصر (٢٠٠٥م) ودراسة الشبول (١٩٩٩م) إلى التعرف على منهج الإدارة بالأهداف ، وإمكانية تطبيقه.

في حين سعت دراسات أخرى للوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف وإيجاد الحلول لذلك كما في دراسة صادق (٢٠٠٩م) ودراسة الجهضمي (٢٠٠٥م).

وهدف بعض الدراسات إلى معرفة درجة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف كما في دراسة العقيلات (٢٠٠٢م) .

اتفقت دراسة البابطين التي هدفت إلى إيجاد برنامج لتطوير من أداء الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية .مع دراسة والتر (١٩٩٨، walter)

إما دراسة (Bernabei,Raymond,and other2008) فقد هدفت إلى مقارنة توقعات مديري المدارس نحو الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف.

أما دراسة جوهانسون (١٩٩٧، Johnson) فقد هدفت إلى معرفة أثر الإشراف بالإدارة بالأهداف على المعلم.

وأخير دراسة (walter ، ١٩٩٨) التي هدفت إلى معرفة مدى فاعلية الإشراف التربوي بالإدارة بالأهداف على المعلمين.

٢. **المنهج :** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وبالتالي فقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة والتي استخدمت نفس المنهج .ماعدا دراسة البابطين فقد استخدمت المنهج التجريبي .

٣. **أداة الدراسة الميدانية:** استخدمت الدراسة الحالية استبانة من تصميم الباحث، وعليه فقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها. ماعدا دراسة البابطين، فقد استخدمت المنهج التجريبي .

٤. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري المدارس الابتدائية والمعلمين، ولذلك فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات:

دراسة الغويرين (٢٠١٠) طبقت على أعضاء الاتحاد الرياضي
دراسة صادق (٢٠٠٨م) ودراسة شبول (١٩٩٩) ودراسة العدوان (٢٠٠٦م) ودراسة ناصر (٢٠٠٥) ودراسة (walter ، ١٩٩٩٨) فقد طبقت على مديري المدارس والمعلمين .
دراسة البابطين (٢٠٠٣م) ودراسة (Johnson، ١٩٩٧) فقد طبقت على المعلمين .
وعقيلات (٢٠٠٢م) ودراسة (walter ، ١٩٩٩٨) فقد طبقت على المشرفين التربويين.
وانفردت دراسة (Bernabei,Raymond,and other2008) بأنها طبقت على مديري المدارس.

٥. نتائج الدراسة: في الدراسة الحالية والتي يسعى الباحث إلى إجرائها فإنها تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف، ويرى الباحث بأن الدراسة من القلائل في المملكة العربية السعودية، خاصة وأن منهج الإدارة بالأهداف يتم الآن التأكيد عليه سواء في الشركات والمؤسسات الخاصة ، وكذلك في المؤسسات العامة لبساطته وسهولة تنفيذه ولما يتمتع به من استثمار للطاقات البشرية في الميدان التربوي وكذلك تميزه في خلق جو رائع من العلاقات الإنسانية وهذا ما يناسب المرحلة الابتدائية.

اتفقت دراسة الغويرين (٢٠١٠م) مع دراسة عقيلات (٢٠٠٢م)، وكذلك دراسة الشبول (١٩٩٩م) والذين كانت نتائج إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الرياضي بدرجة كبيرة في الاتحاد الرياضي، وفي الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة، وفي تطبيق الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي حيث كانت كبيرة أيضاً.

وكذلك أكدت دراسة العدوان (٢٠٠٦م) على أن تصورات مديري المدارس لتطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة ، بينما اتفقت دراسة الغويرين (٢٠١٠م) مع نتائج دراسة الشبول (١٩٩٩م) وكذلك دراسة (Bernabei,Raymond,and other2008) في إمكانية الاستفادة من منهج الإدارة بالأهداف في محور عمليات تقويم الأداء والإنجاز السنوي بدرجة كبيرة وعملية اتخاذ القرارات .

وكذلك اتفقت دراسة الجهضي (٢٠٠٥م) وعقيلات (٢٠٠٢م) ودراسة الشبول (١٩٩٩م) (Bernabei,Raymond,and other2008) في ضرورة إشراك المعلمين في عمليات التخطيط ووضع الأهداف وإعداد الخطة وتنفيذها ، حتى يتم تحديد النتائج .

اما دراسة ناصر(٢٠٠٥م) فقد أكدت على ضرورة وجود خطة زمنية لتحقيق الأهداف ونمو الأنشطة.

اما دراسة(walter ،١٩٩٨) فقد أكدت على فاعلية الاشراف التربوي بالإدارة بالأهداف. و اخير دراسة (Johnson،١٩٩٧) فقد أكدت مدى الرضا الوظيفي للمجموعة المطبقة لمنهج الإدارة بالأهداف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثبات مشكلة الدراسة.
- الاطلاع على منهجيات الدراسات السابقة، والتي استخدم فيها المنهج الوصفي وهو المتبع في الدراسة الحالية، والاساليب الإحصائية المناسبة .
- تحديد محاور الاستبيان خطوات الإدارة بالأهداف.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من الأطر النظرية وأدبيات هذه الدراسات، والإفادة من بعض المراجع التي استندت إليها هذه الدراسات.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.
- تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- تقديم تصور مقترح يساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الثاني

تطوير إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

"دراسة نظرية"

- أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف .
- ثانياً : فلسفة الإدارة بالأهداف.
- ثالثاً : مبادئ الإدارة بالأهداف.
- رابعاً : خصائص الإدارة بالأهداف وعناصرها .
- خامساً : مشكلات تعيق تطبيق الإدارة بالأهداف.
- سادساً : الركائز الرئيسة للإدارة بالأهداف .
- سابعاً : مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف .

الفصل الثاني

تطوير إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف "دراسة نظرية"

تمهيد:

شكلت الإدارة دائماً عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج في كافة القطاعات وكلما كانت الإدارة فاعلة كلما أمكن تحقيق مخرجات أفضل وفي سبيل الوصول إلى إدارة قادرة على التحسين والتطوير يسعى القائمون على إدارة المؤسسات كافة وفي مقدمتها المؤسسات التربوية إلى الأخذ بالأساليب والمناهج الإدارية التي يمكن من خلالها الوصول إلى ما يسعون إليه، والإدارة بالأهداف هي في مقدمة الأساليب التي أخذت بها العديد من المؤسسات ضمن السعي الدائم للتطوير والتجديد والتحسين. ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة الفعلية للقيادة الإدارية والعاملين في تحديد العناصر الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ، والاهتمام بتحقيق النتائج واعتبار القيادة الإدارية مسئولة عن العاملين وخضوعهم للمحاسبة والمسؤولية عن الأهداف المتفق عليها. (فليه ، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٤٣).

وفي هذا الأسلوب يعتبر تحديد الهدف هو بداية أي نشاط وينطبق ذلك على جميع الأنشطة مهما اختلفت أنواعها ، وكل عمل بلا هدف يعتبر عملاً ضائعاً ، والإدارة باعتبارها القوة المحركة للنشاط الإنساني لابد أن تكون إدارة هادفة. (أحمد، حافظ، ٢٠٠٣، ١٢٤).

ومما سبق فإن السمة البارزة في منهج الإدارة بالأهداف في المجال التربوي، هو جعل المعلم يتحمل المسؤولية بطريقة مثيرة، فتضعه موضع المشرف أو المدير، فهو يشارك في تحديد الأهداف أي في التخطيط و التنفيذ، ثم تقييم العمل المنجز، وهذا يتطلب إعطاءه بعض الصلاحيات المحددة و التي تدعم فيه الثقة و الاهتمام بالعمل. و هذا ما يناسب البيئة التعليمية بالمدرسة .

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف:

(أ) مفهوم الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة:

عرّف عبد الرحمن توفيق الإدارة بالأهداف على أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو، مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً، وعرفها بتعريف آخر بأنها أسلوب يركز الاهتمام على الإنجاز وتحقيق المهام، ويزودنا بإطار واضح ومنطقي لذلك الإنجاز ، وتساعد تلك الفلسفة على تطوير الدافع لدى الأفراد ، وتحسين القيادة في التنظيم. (توفيق، ٢٠٠٨، ٢١).

وعرفتھا "الرشودي" بأنها منهج إداري حديث يقوم على أساس اشتراك جميع العاملين في أية مؤسسة بما فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسة وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية ، بنحو يتضح فيه النتائج النهائية التي يلتزم كل عامل في المؤسسة بتقديمه ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر البشرية وتتحدد فيها المقادير والأوقات ويتضمن ذلك وضع خطط المتابعة والتقويم (التغذية الراجعة) .(الرشودي ، ٢٠٠٢ ، ٢٠).

بينما (يرى لخضر، حدة) بأن الإدارة بالأهداف هي منهج إداري منطقي، يجمع بين إستراتيجية التخطيط لضمان استمرار المؤسسة، والتخطيط التكتيكي ، بالإضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة تطويره وتحسينه، بما يحقق الأهداف بكفاءة أعلى .(لخضر، حدة ، ٢٠٠٦ ، ٢٧).

بينما يهتم (الخطيب والخطيب) بالجوانب العملية في تعريف الإدارة بالأهداف حيث يقول بأن الإدارة بالأهداف تتضمن إنشاء مجالات فعالة ومعايير فعالة للوظائف الإدارية المختلفة، وتحويل هذه المجالات إلى نتائج قابلة للقياس في إطار جداول زمنية محددة، بحيث ترتبط مجالات النتائج بعضها مع بعض أفقياً ورأسياً، وترتبط كذلك مع أهداف خطة المنظمة. (الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٠ ، ٦٠).

والإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تؤكد على الجانب الايجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث .. ومن ثم فهي فلسفة مهيأة للنتائج ، وتشجع على إسهام المديرين بمختلف مستوياتهم ومسئولياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها (البستان، ٢٠٠٣ ، ٢٣٣).

ب) مفهوم الادارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية :

عرفها العجمي بأنها العملية التي يقوم فيها الإداريون والعاملون داخل المؤسسة التعليمية بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي ويكون كل عامل مسئولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة وتقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها (العجمي، ٢٠٠٨ ، ٣٣٤).

كما يعرفها حسين بأنها أسلوب إداري حديث يهدف إلى زيادة فعالية المدرسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها و تنفيذها و تقييمها والغاية الأساسية من وراء ذلك كله التعرف على مدى بلوغ المدرسة لأهدافها. (حسين ، ٢٠٠٤ ، ٢٣٦).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف: هي أسلوب إداري حديث يقوم على أساس مشاركة رأس السلم الهرمي لمؤسسة مع من هم دونه حتى أسفل السلم ، يتم خلاله وضع الأهداف ، ووضع

إستراتيجية العمل مقرونة بالإمكانات المادية و البشرية ، و محددة بالزمن ويتم العمل بها وتطبيقها بشكل ديمقراطي تشاركي تشاوري و يتضمن ذلك مشاركة الجميع في عملية المتابعة و التقويم ،والتغذية الراجعة التي يستفاد منها في إعادة بناء الخطة الجديدة بقصد تحسين مستوى المنظمة و الأفراد.

ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف:

ويمكن بلورة الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف فيما يلي(الصيرفي، ٢٠٠٧، ٢٨):

أ. للعنصر البشري أهمية كبيرة فهو العنصر الحيوي في منظمات الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها.

ب. تنبثق الإدارة من الأهداف وليس من الأنشطة أو الأفعال و ردود الأفعال.

ج. تزيد مساهمة المديرين والأفراد فبتحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا هذه الأهداف.

د. إن مصالح الأفراد والمنظمات ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة.

هـ. إن الإدارة بالأهداف تبدأ بالعائد الداخلي: وهو طبيعة العمل الذي يسند إلى الفرد فإذا تلائم

هذا العمل معه أقبل على المساهمة في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على

نجاحها .

و. ليست هناك طريقة مثلى للأداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى

الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها سوياً ويتفقدون على تحقيقها.

ومن خلال استعراض ما سبق، يمكن القول بأنه لكي يتمكن المدير من تطبيق منهج الإدارة

بالأهداف يجب أن يستشعر بحجم أهمية الفرد في المؤسسة وأهمية دافعيته للعمل وأهمية إشراكه

والثقة بقدراته العقلية والبدنية، وأن يؤمن المدير بأن الفرد قادر على بذل المزيد في حالة مشاركته

الفاعلة الحقيقية في وضع الأهداف والخطط والتنفيذ، وهذا النمط الإداري هو الديمقراطية الحديثة،

وهذا ما تقوم عليه فلسفة منهج الإدارة بالأهداف.

ثالثاً: مبادئ الإدارة بالأهداف والنتائج:

تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من المبادئ التي تسهم في إيضاح الصورة الشاملة لأسلوب

الإدارة بالأهداف وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

أ. التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها: ويتضمن هذا المبدأ هدفاً عاماً يسعى النظام لتحقيقه بالإضافة إلى تحديد مجموعة من الوسائل المحددة لإنجاز وتحقيق الهدف ، هذا ويلاحظ أنه كلما كان تحليل مثل هذه الأهداف ووسائل تحقيقها أكثر وضوحاً في المشروع كله، كانت فرص أداء الإدارة بالأهداف أدق وأفضل.(توفيق، ٢٠٠٨، ٣٩).

ب. الصياغة الجيدة للأهداف: الأهداف المصاغة جيداً تعتبر مقياساً للتقدم ومعياراً لجودة الأداء الذي يمكن قياسه بواسطة المدير والموظف. (العميرة، ٢٠٠٤، ١٠٣).
فإن الهدف ببساطة عبارة عن نتيجة مطلوب تحقيقها، وحتى يمكن أن يكون الهدف سليماً يجب أن تتوفر فيه جوانب أربعة (توفيق، ١٩٩٨، ٢٧):

١. تحديد للتصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها.
٢. تحديد للنتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه.
٣. تحديد تاريخ معين يتم فيه تحقيق تلك النتيجة .
- ج. تحديد الاستثمار الأقصى الذي يمكن تخصيصه لتحقيق تلك النتيجة سواء كان هذا الاستثمار مالياً أو لساعات العمل أو كليهما معاً. وتعتبر عملية تحديد الأهداف من أهم الوظائف في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف، ولا يجب إنجازها في وقت قصير، فتحديد واختيار الأهداف قد يحتاج إلى وقت طويل أكثر مما قد يظن البعض.(المعاطة، ٢٠٠٧، ٣٩٧).

د. وضوح الهدف النهائي: إن وضوح الهدف النهائي في ظل الظروف المتغيرة مهم للغاية ويجب متابعته متابعة واعية ومستمرة ومن المحتمل أن يكون لكل تغير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات أو في بعض القطاعات داخل المشروع ، وبدون الوضوح الدائم للهدف النهائي فإن الفوضى قد تصيب الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء. (توفيق، ٢٠٠٨، ٤٠).

وكذلك الحال في جانب الإدارة التربوية فإن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المدرسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها (خليل، ٢٠٠٩، ٣٢١).
إن الأهداف المحددة تشتق من الأهداف العامة للمؤسسة فتجزأ الأخيرة إلى وحدات صغيرة تكون سهلة التنفيذ وواضحة ومحددة زمنياً.(العميرة، ٢٠٠٢، ١٦٢).

د. **المساندة التنظيمية:** ويعتمد تماسك النظام على مساندة الإدارة العليا واشتراكها في نظام الإدارة بالأهداف فلن يكفي أن يسند هذا النظام إلى هيئة متخصصة أو إلى مستشار خارجي فحسب. كما لا يكفي مجرد الالتزام الشفهي أو الفكري وإنما من الضروري أن تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح. فإذا كان الرئيس هو العائق، فلا تتوقع أي تنفيذ فعال لأي مبادرة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف. (توفيق، ٢٠٠٨، ٤٠).

هـ. **المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:** تتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يُبقي على وجوده كمنشأة بعد أن ينجز مهمته الأصلية. فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع يتحتم فيه تغيير أهدافه كلية. ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها (توفيق، ٢٠٠٨، ٤١).

و. **نمو الفرد:** من خلال إتاحة الفرصة لكل معلم في المشاركة لوضع الأهداف وتنمية قدراته في إبداء الآراء ، وتحقيق ميوله ورغباته ، وذلك ضمن الأهداف العامة للمدرسة، ويكون بطريقة ديمقراطية فاعلة، ويسعى الجميع إلى تحقيق تلك الأهداف ضمن خطط عملية موضوعة من قبلهم . (الجهضي، ٢٠٠٥، ٨).

ز. **مبدأ الرقابة الذاتية:** وهذا المبدأ يمثل مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف ، لأن كل عامل بالمؤسسة – طبقاً لهذا المبدأ – يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته ، و هذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ ، ومن ثم الإخلاص والجدية والإلتقان في العمل (البستان و آخرون، ٢٠٠٣، ٢٣٩).

ح. **مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة:** تبنى الإدارة بالأهداف والنتائج على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في إنجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية ومعالجة السلبيات التي تظهر . (العجمي، ٢٠٠٨، ٣٣٧).

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث بأن مبادئ الإدارة بالأهداف تتميز بما يلي:

١. تعريف العاملين بأهداف المؤسسة ودمجها مع الأهداف الشخصية لجعلها أهداف أكثر واقعية.

٢. مشاركة المدير للعاملين، يسرع ويسهل عملية التعرف على المشكلات الحقيقية الحالية والمستقبلية، فتقلل الأخطاء، وترتفع الروح المعنوية، ويقوي عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين.

٣. إن من أهم مميزات نجاح الإدارة بالأهداف هي المرونة لأنها تخفف من الروتين وتمنح سرعة الإنجاز والتحريك ، وتواكب التغيرات المتسارعة .

٤. الرفع من مستوى كفاءة الفرد والجماعة وبناء فريق العمل، وذلك بمشاركة العاملين بفاعلية، في عملية التخطيط، لوضع الأهداف وتنفيذها، ثم عملية المراقبة والتي تعتبر ذاتية ، وأخيراً المشاركة في عملية التقويم والتغذية الراجعة .

٥. تعزيز الاحساس بالثقة في النفس والاعتزاز بالرأي ، لأن مشاركة الفرد حقيقية وهذا يدعو إلى المبادأة في طرح الافكار الخلاقة .

رابعاً: خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج وعناصرها:

أ) خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج :

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج في قيامها بالأمر التالية(الجهضمي،٢٠٠٥،

(٤):-

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

٢. توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية ، فالإدارة التشاركية أصبحت شائعة اليوم فهي تأخذ بجميع آراء العاملين.

٣. تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط ، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمرة والإنجاز الإداري.

٤. تنشئ الإدارة بالأهداف قبول المسؤولين عن النتائج ، وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين.

من خلال ما سبق يلاحظ الباحث بأن من أهم خصائص منهج الإدارة بالأهداف أن الموظف يعرف دوره وأهدافه التي يسعى لتحقيقها، وأن المسئول يقف معه على حد سواء في مراجعة الإنجاز بشكل دوري، للوقوف والاطمئنان من سلامة سير العمل ، بشكل صحيح ثم يلحقها عملية تقييم الأداء، والتغذية الراجعة وهذا ما تحتاجه الإدارة المدرسية في المدارس سوف يحل الكثير من مشاكل

الإدارة المدرسية كالعدل والإنصاف وعدم المحاباة في عمليات تقويم الأنشطة، وتقييم الأداء ، ويحقق النمو للفرد ويضيق الفجوة ما بين الإدارة والمعلمين.

ب) عناصر الإدارة بالأهداف والنتائج :

تشتمل الإدارة بالأهداف والنتائج على مجموعة من العناصر هي :

١. الأهداف: وهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، وتتفرع إلى أهداف وظيفية مختلفة في العمليات التربوية، وتتضح أهمية الأهداف فيما يلي:- (إسماعيل، ٢٠٠٧، ٢٤١).
- إن الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسؤولية، ويضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة ، و يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل، يسهل مهمة مدير المدرسة ويوجه المعلمين نحو تحقيق المطلوب منهم.
٢. إستراتيجية الوقت: ويقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة في المدرسة لجميع العمليات التي يقوم بأدائها المعلمون. (خليل، ٢٠٠٩، ٣٢١).
٣. مجهودات المدرسة: وتعني جميع المجهودات المبذولة من قبل مدير المدرسة والمعلمين من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم ويتطلب من الأعضاء إتقان بعض المهارات التي يحتاجونها. (خليل، ٢٠٠٩، ٣٢١).
٤. دافعية الفرد: رفع الروح المعنوية وهي نتيجة مهمة للمشاركة ، فعندما يشترك المعلمون وكافة العاملين بالمدرسة والمدير معا في التخطيط لمدرستهم فإنما يساعد ذلك على أن يحقق المعلمون والعاملون في المدرسة ذاتهم ، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل، وأن ما ينجز من أعمال إنما هو نتيجة إخلاصهم ، فالشعور بتحقيق الذات شعور مهم للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة يزيد من فعاليتهم في المدرسة (خليل، ٢٠٠٩، ٣٢١).
٥. الحوافز: يجب على الإدارة في عملية تحفيزها للأفراد أن تهتم بحاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد، فقد يكون أجر المعلم مرتفعاً ومن ثم لا يفيد رفع أجره بنسبة معقولة في حفزه ودفعه لرفع كفايته الإنتاجية . إنما قد يفيد في ذلك ترفيته إلى مركز وظيفي أعلى أو الإشارة بكفاءته وخبراته أو إعطائه شهادة تقدير أو غير ذلك (عياصرة، ٢٠٠٦، ٩١).

٦. **النظم المساندة للإدارة بالأهداف والنتائج** : لكي تكون الإدارة بالأهداف نظاماً فعالاً فإنه من الأهمية بمكان أن تدعم مجموعة من النظم أهمها: - (العجمي، ٢٠٠٨، ٣٣٩،

- **نظم العاملين**: بما يتميزون به من الرغبة الجادة والدوافع الملائمة والاستعداد للقيام بالأنشطة التي تستلزمها الإدارة بالأهداف والنتائج .
- **نظم المعلومات**: وما تتضمنه من دقة وصحة وتكامل المعلومات واسترجاعها بسهولة ويسر .

- **النظم المالية**: بما تشمله من حرية التصرف من قبل المسؤولين بدون قيود وهذا كله يفرض على المدرسة أن تعيد النظر في اللوائح والتشريعات والقرارات الخاصة بها بما يتناسب مع اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج.

ومن خلال ما سبق يؤكد الباحث على أن نجاح منهج الإدارة بالأهداف في التطبيق بالمدرسة يحتاج إلى مجموعة من النظم التي يتوفر فيها ما يلي:

- أن تكون هذه النظم مفهومة وواضحة للمعلمين وأن يتم شرحها لهم.
- أن تمتلك هذه النظم المرونة الكافية للتغيير والتجديد.
- إعطاء صلاحيات واسعة للمديرين لسن قوانين تشريعية في النواحي المالية والترقي الوظيفية لتفعيل عنصر الحافز المادي والمعنوي وتوظيف قدرات الفرد المختلفة لمصلحة العمل .

خامساً : مشكلات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف:

بالرغم من الجوانب الإيجابية التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف فإن تطبيقه كشف عن بعض الجوانب السلبية والتي من أهمها (عبد العليم، الشريف، ٢٠١٠، ١٢٨):

١. صعوبة التطبيق خاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف في مجال التربية والتعليم على اعتبار أنها أهداف محددة سلفاً، ولا تقبل الحذف أو الإضافة على المستوى التنفيذي، وكذلك صعوبة تحديد مقاييس للنتائج المطلوبة من العمل باستثناء الامتحانات.

٢. اعتقاد القادة الإداريين بأن تطبيق نمط العلاقة بينهم وبين المرؤوسين والذي يؤكد على المشاركة يفقدهم قدر من سلطانهم ويقلل من مكانتهم، بالإضافة إلى تأثير المرؤوسين على عملية اتخاذ القرارات. تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال التعليم يتطلب مرونة تنظيمية وقابلية للتغيير في حين أن العمل في مجال التعليم يميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضع من أهداف وهياكل تنظيمية.

٣. تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يجعل التركيز على تحقيق النتائج أكبر من التركيز على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٤. تتطلب الإدارة بالأهداف توفير قيادات إدارية تعليمية ذات مهارات وسمات خاصة، ويمكن القول إن توفير مثل هذه النوعية من القيادات ربما يكون سهلاً في المستويات العليا، إلا أن الأمر يبدو مختلفاً على مستوى العمل المدرسي ، فتفاوت تبعاً لذلك درجات الاستفادة من هذا الأسلوب .

٥. المخاطرة الناجمة عن اللامركزية في التخطيط واتخاذ القرارات وهو أمر صعب القبول في مجال التعليم ..

٧- قصور إمكانات التدريب، و قلة الإعتمادات المخصصة له، وعدم إيمان الإدارة العليا به، وكذلك الموظفين، وأيضا قصور الحوافز اللازمة له.

٨- ضعف نظم الحوافز وعدم تشجيعها للعاملين على الإسهام الجدي في التفكير في مشكلات العمل و حلها.(العدوان، ٢٠٠٦، ٤٥).

وبناءً على ما سبق يؤكد الباحث على ما يلي: على الرغم من هذه الصعوبات التي يتحدث عنها بعض التربويين، إلا أن الأبحاث و الدراسات والممارسات والتجارب، تثبت إمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف، وفقاً للأهداف المحددة من قبل وزارة التربية و التعليم، وذلك من خلال :

- إعداد مدير المدرسة بإعطائه الدورات التربوية المكثفة طوال فترة عمله.
- منح مدير المدرسة ببعض الصلاحيات و الإمكانات المالية و الإدارية مما يؤهله إلى ، تفويض بعض الصلاحيات إلى المعلمين للقيام بالعمل المطلوب، منح الحوافز المالية والمعنوية للمعلم وذلك بناء على الخطة التشغيلية المعمول بها حديثاً والتي تحمل الكثير من الصلاحيات المالية.

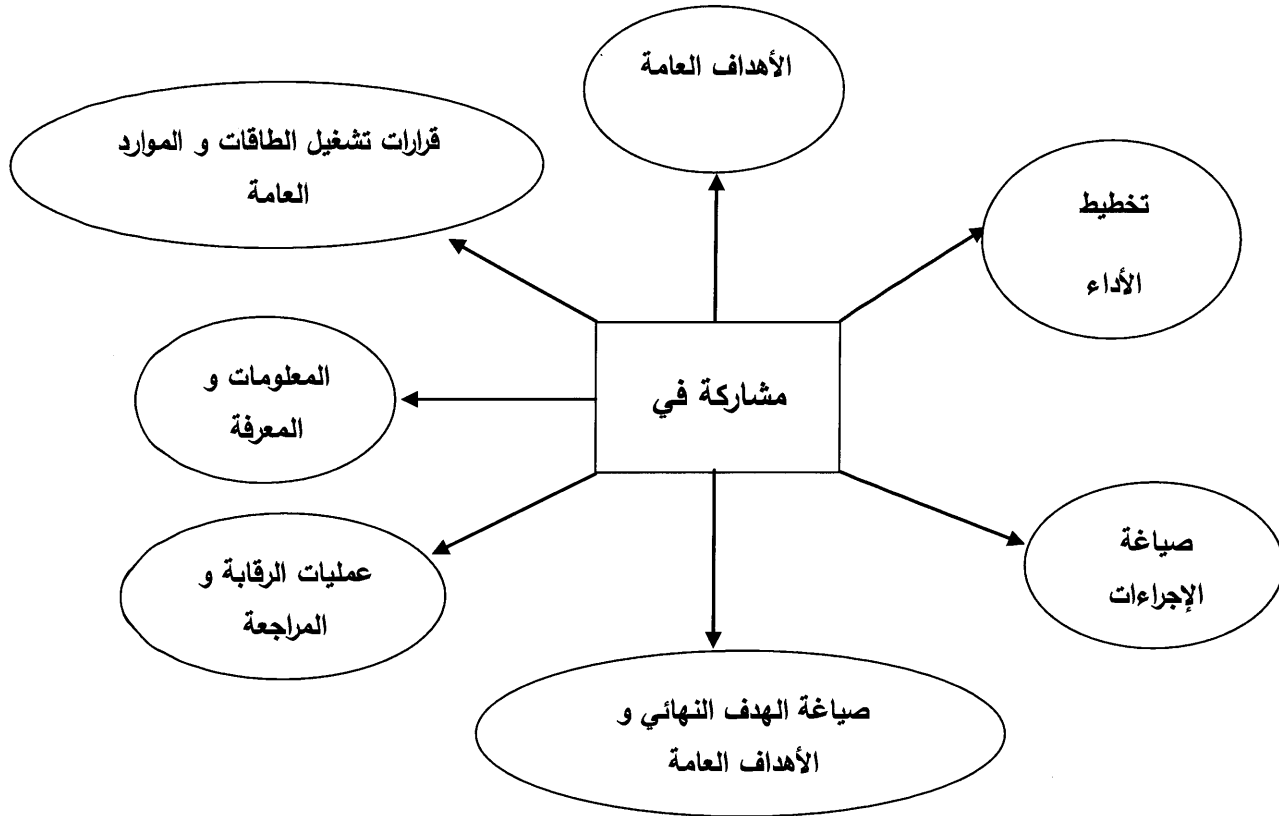
سادساً: الركائز الرئيسة للإدارة بالأهداف :

١. وضع أهداف لكل منصب إداري: حيث يجب النظر إلى المناصب الإدارية باعتبارها مراكز للمسؤولية وذلك يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة تماماً وأن تكون في شكل أرقام يجب تحقيقها في زمن معين ، فمثلاً يحدد الهدف الخاص بإدارة الإنتاج.

٢. إشراك المرؤوسين والرؤساء في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية:

وهنا يتطلب من المديرين عقد اجتماعات مع المرؤوسين وذلك للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة لكل منصب إداري على حده، حيث يجب على المديرين توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين ، وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح السبل المناسبة للعلاج ،

وهذا يعني أن الإدارة لا تضع الأهداف وتحاول إلزام المرؤوسين بها، ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين ويتوجيه ومشورة الإدارة العليا. (عبوي، ٢٠٠٦، ٤٦).



شكل (١) مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف

(عبوي، ٢٠٠٦، ٤٨).

شكل يمثل المشاركات المطلوبة في منهج الإدارة بالأهداف، في جميع العمليات الإدارية المعروفة مما يجعل منها نموذجاً مثاليًا للديمقراطية الحقيقية في الإدارة، وعمليات التشاور والأخذ بالرأي .

٣. تسلسل وترابط الأهداف بعضها البعض أفقياً ورأسياً :

إن الأهداف الخاصة بكافة المناصب الإدارية في ذات المستوى الإداري الواحد يجب أن تتحقق الترابط والانسجام بينها ، وكذا فإن الأهداف الخاصة للمناصب الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة يجب أيضا أن تتحقق الانسجام بينها ، وذلك لأن الترابط الرأسي والترابط الأفقي للأهداف يعكس ترابطاً بين أهداف المناصب الإدارية المختلفة ، سواء ارتبطت ببعضها أفقياً أو رأسياً، وبحيث

لا ينطلق أي منصب إداري أياً كان موقعه على الخريطة التنظيمية في تحقيق أهدافه بالطريقة التي قد تؤثر على مكانة تحقيق الأهداف الرئيسية الكلية للمنظمة.

٤. توفير الدعم الإداري المطلوب وهنا ينبغي أن يتميز النمط الإداري بما يلي(عبد

الحميد، ١٩٩٩، ١٤) :

- هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.
- نظام يسمح بتدقيق المعلومات اللازمة لمتابعة تقدم سير العمل ذاتياً.
- حد أدنى من السياسات والإجراءات التي تتميز بالمرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة .
- نظام فعال للحوافز والترقيات مرتبط أساساً بتحقيق الأهداف (أي النتائج وليست الأنشطة).
- مشاركة قصوى في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة .

٥. الإدارة الذاتية:(الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢٩٩).

إن إحدى مساهمات الإدارة بالأهداف هي مساعدتنا على استبدال الإدارة من خلال السيطرة والتحكم بالإدارة من خلال الرقابة الذاتية أي أن اللامركزية الإدارية تصبح بعداً هاماً لا يمكن تجاهله حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية وإعطاء استقلالية أكبر للمستويات الدنيا في البناء التنظيمي.

٦. نتائج المناصب الإدارية هي أساس تقييم الأداء : (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢٩٩)

نظراً لكون الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم أساساً بالمخرجات (النتائج) وليس بالمدخلات (الأنشطة) لذا فمن الضروري أن تترك الحرية كاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها دون أي تدخل من قبل الرؤساء إلا فيما ندر من الحالات الطارئة على أن يتم تقييم الأداء على أساس ما تحقق من نتائج وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

٧. تحسين نظم التدريب (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢٩٩):

وهنا تجدر الإشارة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف يستدعي إجراء تدريب جماعي سواء على مستوى المديرين أو على مستوى المرؤوسين فلا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

٨. تحسين نظم اللوائح والتعليمات (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢٩٩):

إذا كنا نستطيع القول بأن الإدارة بالأهداف قد تحقق بعض الأهداف جواً بيروقراطياً إلا إن فاعلية هذا البرنامج يتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات لذا فإنه من أولى دعائم نجاح هذا البرنامج هو إعادة النظر في كافة اللوائح والإجراءات الإدارية المتبعة بما يسمح بمنح العاملين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم.

وعليه فإن الباحث يؤكد بأنه لكي يتم التجهيز لأي عمل ناجح فإنه يجب أن يتم مساعدته ودعمه بمقومات ودعائم للنجاح وركائز وأسس للعمل الذي يقوم عليه، وهذا ما يحتاجه منهج الإدارة بالأهداف فهو يحتوي على أركان وأصول وأسس علمية نابعة من نتائج التجارب وخلاصة أبحاث لكيفية استثمار الموارد البشرية وغيرها، والتي تشكل مجموعها المنظومة الإدارية المتكاملة، التي تنفرد بالخصائص التالية وهي:

- أ. يتكون منهج الإدارة بالأهداف من منهج تطبيقي يركز على النتائج وليست على النشاطات، وعلى المخرجات وليست المدخلات.
- ب. يعتبر إدارة متكاملة في التخطيط ، والإشراف والرقابة، التقييم .
- ج. يمتاز بالمرونة فهو ديناميكي يقابل أي تغيرات محتملة ويعطي الصلاحيات لعمليات التفويض للقيادات الواعدة في الميدان، هو تعزيز للثقة بالأفراد مما يزيد عامل الإبداع والابتكار .
- د. يعتمد على المشاركة الفاعلة في كل مرحلة من مراحل العمل، التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتقييم.
- هـ. رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة الحقيقية الفعلية .
- و. يُفعل نظام الحوافز والترقيات لضمان سير العمل واستمرارية الدافعية وقوتها.
- ز. التدريب المستمرة على كافة الأصعدة الوظيفية، فهو عصب أي نجاح.

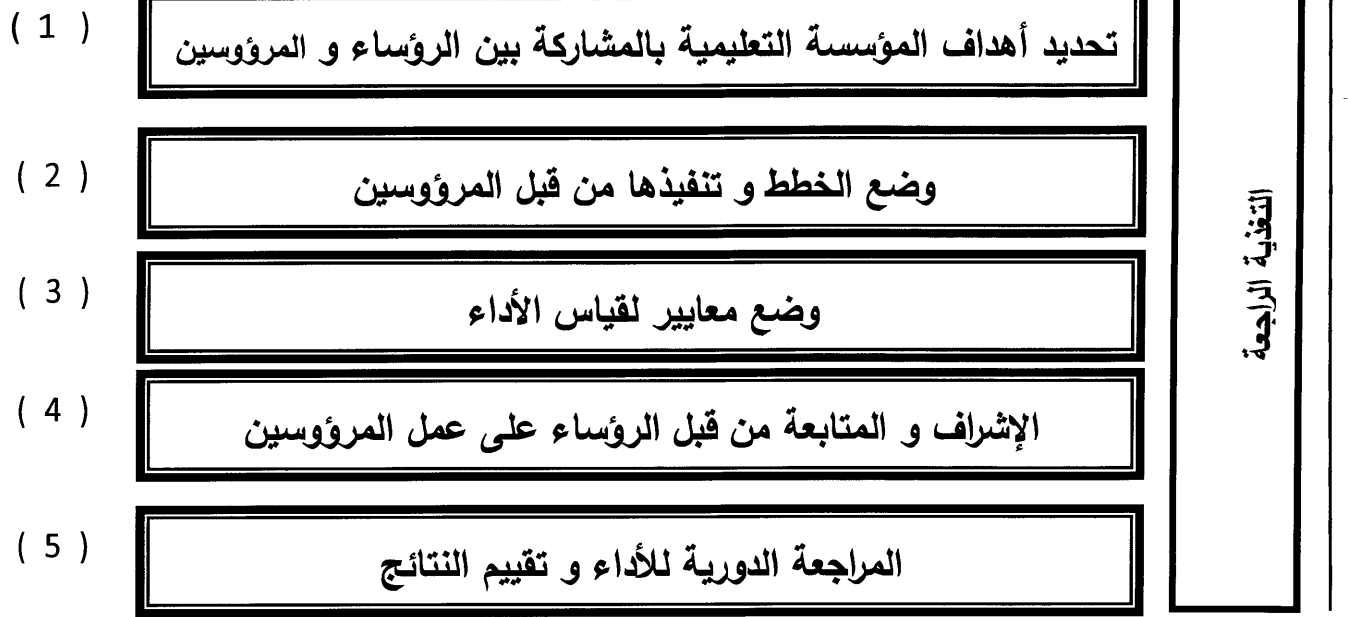
سابعاً: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:

عند مقارنة الإدارة بالأهداف بالممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات، يتضح تفوق الإدارة بالأهداف عليهم جميعاً، إن هذه المقارنة بين الممارسات الإدارية الحديثة والإدارة بالأهداف يقودنا إلى التفكير في إمكانية استخدام مديري المدارس لهذا الأسلوب من أجل تطوير أدائهم في مجالي الإدارة بالإشراف (شريف، ٢٠٠٣، ٢٠٩-٢١٢).

ومراحل تطبيق الإدارة بالأهداف في الميدان التربوي متعددة وأكثرها انتشاراً هي خمس

مراحل:- (العجمي، ٢٠٠٨، ٣٤٠)

١. تحديد أهداف الإدارة المدرسية بالمشاركة بين الرؤساء والمرووسين.
٢. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرووسين.
٣. وضع معايير لقياس الأداء .
٤. الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على عمل المرووسين .



الشكل (٢) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال التربية والتعليم (العجمي، ٢٠٠٨، ٣٤٠).

أ) تحديد أهداف الإدارة المدرسية بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين:

وفيها يتم تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة إما بواسطة الإدارة العليا مباشرة أو بتشاور الإدارة العليا مع مستشار أو مجموعة استشارية متخصصة في المجال أو بتشاور الرؤساء والمرؤوسين لضمان تعبير هذه الأهداف بدقة ووضوح عن واقع المستويات الإدارية المختلفة وما يمكنها تحقيقه. وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف حيث يتم بناء باقي المراحل والخطوات بناءً على حجم ونوعية الأهداف العامة المطلوب تحقيقها وتتضمن الأهداف النتائج العامة والرئيسة التي ترجو الإدارة العليا والأقسام المختلفة مجتمعة تحقيقها .

وفي هذه المرحلة يجب مراعاة أن تكون جميع الأهداف واقعية وأيضاً قابلة للقياس ومحددة بتواريخ وتوقيتات بداية ونهاية. ومحددة لما يجب أن تحققه الإدارات مجتمعة (توفيق، ٢٠٠٨، ١٠٦). إن اشتراك المرؤوسين والرؤساء معاً في وضع الأهداف شرط من شروط الإدارة بالأهداف والنتائج وأحد ضمانات نجاحها، إذ إن اشتراك المرؤوسين بصورة حقيقية في وضع الأهداف يخلق شعوراً بالالتزام من أجل تحقيقها. (عبد الحميد، ١٩٩٩، ١٥).

ويتم التركيز على سلسلة الأهداف الخاصة بالإدارات والأقسام والأفراد والتأكد من توافر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف. كما يجب تركيز الاهتمام على ترتيب الأولويات بين الأهداف بحيث تمهد أهداف معينة لأهداف أخرى وتكمل هذه سابقتها فأهداف الأفراد تتجمع وتصب في هذه الجماعة والقسم الذي يعملون فيه، كما أن أهداف الأقسام تخدم هدف الإدارة التي تنتمي إليها وأهداف الإدارات مجتمعة تحقق هدف الإدارة العامة وهكذا حتى يتحقق الهدف الأشمل للعمل. (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١١٨).

وتعليقاً على ما سبق فإن عملية تحديد الأهداف والاتفاق عليها تحتاج إلى الكثير من الجهد والتفكير العميق والكثير من الاجتماعات بين الرؤساء والمؤوسين ليتم استخراج الأهداف التي تمثل خلاصة أفكار العاملين والتي ينشدها الجميع ويبدلون كل ما لديهم من جهد لأنها تمثلهم جميعاً وسوف نتطرق لها بشيء من التفصيل على الشكل التالي :

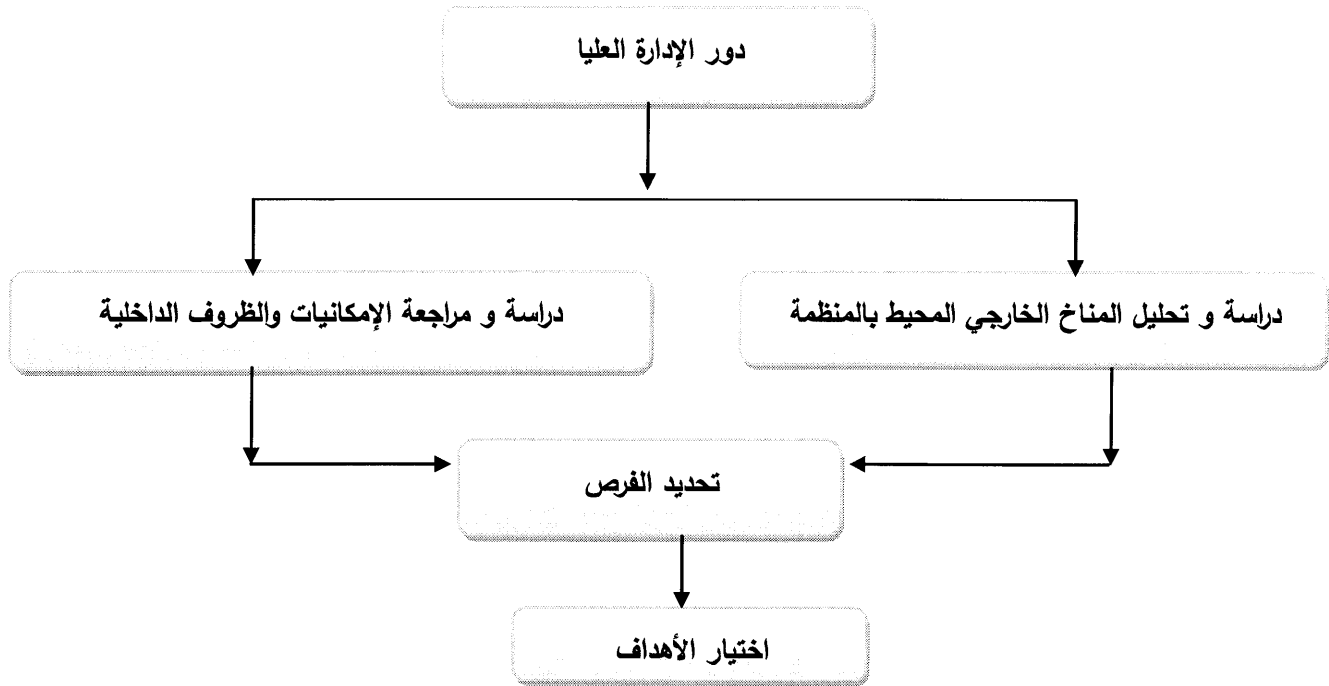
١ - عملية تحديد الأهداف (توفيق، ٢٠٠٨، ٩٥) :

تمر عملية وضع الأهداف في ثلاث مراحل:

- تحديد مجالات الأهداف.
- وضع مقاييس لكل مجال.
- وضع الأهداف.

ويؤكد الباحث على ضرورة الرجوع إلى وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ وتاريخ ١٦/٩/١٣٨٩ هـ للاطلاع على أهداف المرحلة التي تنتمي إليها المدرسة (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي). والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.

- وتتحكم في عملية اختيار الأهداف العوامل التالية وهي:



الشكل (٣) المجالات التي يجب مراعاتها قبل اختيار وتحديد الأهداف (توفيق، ٢٠٠٨، ٩٥).

مما سبق نستنتج أن عملية تحديد الأهداف تعد من أصعب الإجراءات وتحتاج إلى الإطلاع على الأهداف العليا والوثائق وكذلك تحتاج إلى تركيز عالي، وأهمية تحديد الأهداف تنبع من أنها هي الوجهة والقبلة التي يتجه إليها القرارات الإدارية والجهود البشرية وهي المسارات التي تتضمن للإداري عملية الارتباط الشديد ما بين القرارات التي تتخذها الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

٣- صياغة الأهداف: (مرعي، ١٩٩٩، ٧٣)

تفترض الصياغة المنهجية للأهداف اتباع مراحل عديدة كما يلي:

الأولى: البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة :

يتم ذلك فيما يخص الأهداف العليا، أي لتحسين النواتج، ويمكن أن ينفصل ذلك الاختيار تماماً عن الدراسات ، التي تقوم على كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة أو على كشف التهديدات والفرص المتاحة من قبل البيئة.

الثانية: الأهداف العملية :

يكشف مرة أخرى عن الخيارات الممكنة والمتاحة، لذلك من المناسب تحديد الأهداف بإعطائها محتوى ملموساً مضاعفاً كما يلي :

- القيم المطلوب بلوغها فمثلاً (الانتقال من نسبة ٢٠% إلى ٣٠% من التلاميذ الحاصلين على جائزة التميز بالمدرسة على مستوى الوزارة مثلاً).
- -الوقت الذي يجب أن تتجز فيه الأهداف (خلال خمس سنوات).

الثالثة: تحليل العلاقات بين الأهداف :

نقوم هنا بنمطين من الدراسات، يتجه الأول نحو توضيح علاقات الاستقلال أو التبعية بين الأهداف بطريقة يتم فيها استبعاد الخيارات التي تتكشف النزاعات فيما بينها. ويتجه النمط الثاني من الدراسات إلى القيام بتحليلات لاحقة تهدف إلى اعداد علاقات أفضلية بين الأهداف المختلفة . لذلك نصنف الخيارات الممكنة ونخصها بمعاملات.

الرابعة: تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف :

لا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون حالماً أو خيالياً، وكذلك يجب علينا البدء في التساؤل عن نقطة المعرفة ، فيما إذا كنا نمتلك وسائل كافية لبلوغ الأهداف. وخلاصة القول فإنه من الضروري أن يكون الهدف واقعياً ،بناءً على امكانيات الحاضر ومتطلبات المستقبل وفي متناول الافراد والإمكانيات المادية المتوفرة الأخرى، كما أن وضوح الأهداف يمكن القائمين على التخطيط من إعداد الخطة ورسم أسلوب التنفيذ واقتراح الحلول والبدائل المناسبة ومن ثم زيادة فرص تحقيق أهداف النجاح.

ب) وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين:

يقوم المرؤوس بإعداد خطة عن الكيفية التي سينجز بها أهدافه ، ويعرف الهدف المبدئي الذي يضعه المرؤوس بالاشتراك مع رئيسه (بالهدف الأساسي) أو الهدف السائد، لأنه الهدف الذي تستقي منه بقية الأهداف معناها .(توفيق، ٢٠٠٨، ١١٨).

وسوف يتم مناقشة وضع الخطط وتنفيذها بالخطوات التالية وهي:

١. إعداد الإطار العام للخطة من خلال (توفيق، ٢٠٠٨، ١١٨):

- يتم بلورة الأهداف المتوقع تحقيقها خلال الفترة التخطيطية.
- يتم بلورة أهداف التطوير والتحسين في الطاقات المتاحة، بتجديد وتحديث البرامج المحققة لذلك.
- تم استقصاء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لطرح تصوراتهم ومشاريعهم التطويرية ودراسة توافقها مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة وتنسيقها في مشروع الإطار العام للخطة.
- يتم تقدير الاحتياجات المادية (مبان، معدات، تجهيزات...الخ) والبشرية والتمويلية لتلك المشروعات والبرامج المستهدفة.

كما يتم في المناقشة الخطة مع المسؤولين وتحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ والتسهيلات المتاحة ، أيضا يراعي في المناقشة تحديد مؤشرات الأداء ومستوى الأداء المستهدف ومعوقاته وجوانبه والقوى الايجابية الدافعة نحو الهدف مع وضع استراتيجيات للعمل وبرامجه وإجراءات التطبيق.(البستان، ٢٠٠٣، ٢٤٤).

وبناء على ما سبق فانه وقبل وضع خطة التنفيذ يجب أن نراجع نتائج الأداء في الفترات التخطيطية السابقة ونحلل معدلات تحقيق الأداء، وأسباب الإخفاق والانحراف عن المسار المرسوم للأهداف كنوع من الاستفادة من عمليات التقويم الذاتي أو الإشرافي الذي يتم من جهات خارجية ، وعمليات التغذية الراجعة ، ثم يتم وضع الخطط لتطوير وتحسين العمل ووضع الأولويات ويتم توفير الإمكانيات والوسائل الواجب إتباعها، لتحقيق الأهداف ثم الحكم على درجة نجاحها ، وهذا يتطلب جهد ابتكاري وتفكير إبداعي، والتزام تام بتحمل المسؤولية، والتعاون مع فريق العمل ، وتوفير المرونة اللازمة لنجاح الخطة .

٢. الإطار العام لعملية إقرار الخطة، وعملية الاتصال للمشاركين في وضعها، من خلال :

- تحديد كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة.
- الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المعني بالخطة.
- اختيار وتنفيذ أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة .
- تأكد من فهم كل من له علاقة بموضوع الخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامها المختلفة.(عبوي، ٢٠٠٦، ٩٥).

ومما سبق نستنتج أن مرحلة إقرار الخطة تعتبر هي الخطوة الثانية لمنهج الإدارة بالأهداف فهي المنطلق الحقيقي الذي يركز عليه مرحلة التطبيق، فيجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأشخاص المعنيين بالخطة ، وما يحتاجونه من تهيئة وتدريب قبل البدء في التنفيذ.

٣. الضبط والتحكم في عملية إقرار الخطة :

- ويتم ذلك عن طرق أتباع الخطوات التالية :
- تحديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين لآخر والاطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى أهداف منشودة.
- مقارنة النتائج المتوقعة مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوج للخطة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت التحقيق أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواع لذلك. فإن التصحيحات الضرورية بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم جدوها

إذا أصبحت غير ممكنة أفضل من الكوارث التي يمكن أن ينتهي إليها العمل.(عبوي، ٢٠٠٦، ٩٦).

وفي هذا الإجراء يقوم المرؤوسون بالتنفيذ كما يقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة حيث يشرف على عمل المرؤوسين ويقارن إنجازاتهم بالأهداف والمعايير المحددة سلفاً.(البستان، ٢٠٠٣، ٢٤٥).

وبناء على ما سبق فإنه من المهم أن يكون ما بين كل فترة وأخرى مرحلة مراجعة وتقييم للعمل بهدف التأكد من صحة المسير ، وعدم السير في الخطأ إلى النهاية ، وهذا يؤدي إلى تراكم الخسائر وضياع الجهود، فالخطة هي المرجع الرئيسي لجميع الأقسام والوحدات لأنها تشتمل على الأسلوب الإداري والعوامل والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المؤثرة على الخطة وتعتبر الأهداف هي الدليل والمؤشر على سير الخطة فيجب أن تتوفر في أهداف الخطة.

ج) وضع معايير لقياس الأداء :

١ - تطوير مقاييس الإدارة في منهج الإدارة بالأهداف :

يتم في هذه الخطوة الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على مقاييس أداء أو فقط رقابة معينة كي تستخدم فما بعد لتحديد مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة.

وقد تتمثل هذه المقاييس في بعض الأحيان أرقاماً في البيع الكلفة والوقت والربح والمعنويات الإنتاجية، ولا يمنع أن تمثل جملاً وصفية. فتقييم الأداء وضرورة تكامله مع نظام الإدارة بالأهداف نابع من كون هذا الأخير يعتبر أحد الأساليب البديلة لتقييم الأداء، حيث أن النقد الموجه إلى الأساليب الأخرى يقوم على أساس فشلها في الربط بين إنجازات الأفراد وبين الأهداف والنتائج.

ومن بين الأسس التي انطلقت منها فلسفة الإدارة بالأهداف، أنه جرى التأكيد على تحسين أداء المديرين من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها ، والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها ، وتقويمهم ومكافئتهم بحسب درجة المساهمة في النتائج المتحققة (لخضر، حدة، ٢٠٠٦، ١٠٤).

وهناك عدة أساليب مقبولة عموماً لقياس الأداء الكمي والنوعي في منهج الإدارة بالأهداف فالمتابعة والرقابة والتغذية الراجعة تهدف للتأكد من تحقيق النتائج وسير العملية وهذه الأساليب هي كما يلي:

- وضع معايير محكمة للأداء.
- رصد الأداء الفعلي من خلال النتائج.
- المقارنة بين الأداء الفعلي وبين الهدف المخطط له.
- تصحيح واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن الغرض من الرقابة الإدارية هو التحسين في الأداء على كل من المستوى الفردي والتنظيمي (samual,2009 , ١٠١).

وبناءً على ما سبق فإن وضع معايير الأداء أصبح من أكثر الميادين الإدارية حيوية، والتي تناولتها البحوث في المؤسسات البحثية كالجامعات، فالمؤسسات والشركات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية في أدائها، تعتمد على تقييم الأداء الصادر من الأحكام الموضوعية. والمبنية على أسس علمية سليمة، حيث يستمد دقته وموضوعيته وصدقه من أهدافه النابعة من تطلعات رسمي السياسات العليا للمؤسسة التعليمية ومن المجتمع ، وبذلك نربط ما بين الملكات الذاتية للمدير والأهداف المقاسة للعمل ولعل بدايات انطلاق منهج الإدارة بالأهداف هو البحث عن منهج تقويم أداء وظيفي موضوعي وذلك في بداية الخمسينات من القرن الماضي .

٢- نظام المعايير لقياس الأداء في منهج الإدارة بالأهداف :

يستند نظام تقييم الأداء المقترح إلى المنطق الأساسي للإدارة بالأهداف، وهو أن غاية الأداء تحقيق نتائج (أهداف) قابلة للقياس وذلك على أي من المستويات التالية:

■ مستوى المؤسسة

■ مستوى الإدارة القسم / الوحدة

■ مستوى الفرد.

ويقوم النظام المقترح على أساس إعطاء تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة بالنسبة لكل هدف من الأهداف المحددة على النحو التالي:

- إنجاز الهدف كاملاً ١٠ درجات = ١٠٠%

- إنجاز أكثر من ٩٠% ٩ درجات = ٩٠% من ١٠٠% من الهدف.

- إنجاز أكثر من ٧٥% وأقل ٧ درجات = ٧٠% من ٩٠% من الهدف.

- إنجاز أكثر من ٦٠% وأقل ٦ درجات = ٦٠% من ٧٥% من الهدف

- إنجاز أقل من ٦٠% من ٠ درجات + الهدف.

- وتقرر الإدارة الإجراء المترتب على تحقيق كل مستوى من مستويات والإنجاز والتقييم.

وتعقياً على ما سبق فإن نجاح الهدف يكون في وضوحه وبيان مفهومه لدى الجميع، وتحديد

الشخص المسئول عن التنفيذ، ومحدد بفترة زمنية محددة وقابل للتغيير والتطوير.

ويجب الاستفادة من تنوع مستويات القياس والتقويم والعمل على استخدام كل منها الاستخدام

الملائم والاختيار من بينها طبقاً للغرض من القياس، ويمكن تحديد مستويات القياس والتقويم في

أربعة مستويات وهي (توفيق، ٢٠٠٨، ١٢٨) :

١. مستوى القياس النوعي وفيه يتم الاكتفاء بتحديد الفروق والانحرافات في النتائج المحققة (الإنجاز) عن النتائج المستهدفة (الأهداف) وبيان نوعية أو مجالات هذه الفروق والانحرافات ونتائج هذا المستوى بمثابة جرس إنذار يشير إلى التنبه والمصارعة بتطبيق مستويات أخرى للقياس.

٢. مستوى القياس أو التقويم العادي أو تحديد اتجاه هذه الفروق والانحرافات وهل هي دون مستوى المعدل أو المعيار الموضوع المتفق، أم هي فوق هذا المستوى.

٣. مستوى القياس التقديري وهو مقدار الفروق بين النتائج المحققة (الإنجاز) والنتائج المستهدفة (الأهداف).

٤. مستوى القياس النسبي والذي يوضح مقدار الفرق بين المحقق والمستهدف في شكل نسبي. وبناء على ما سبق فإن استخدام المفاهيم والمعايير الموضوعية الموحدة والمعلن عنها، ووضع الأهداف الدقيقة التي يمكن قياسها سوف يحقق تحسن في عملية تقييم الأداء ويساعد على التعرف على المشكلات الفعلية الحقيقية الحالية والمستقبلية يساعد على رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روحهم المعنوية للتميزين ويكشف المقصرين بسرعة مما يسهم في تقييم الأداء الحقيقي والواقعي والموضوعي.

د) الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على عمل المرؤوسين:

الإشراف والمتابعة في منهج الإدارة بالأهداف يعتبر سمة بارزة ، في هذا المنهج الإداري المميز ، وسوف يتم تناول هذه الخطوة حسب الفقرات التالية هي كما يلي :

١. الإشراف والمتابعة في منهج الإدارة بالأهداف :

يرى بعض المفكرين أنه طالما اشترك كل أفراد المنشأة في صياغة الأهداف العامة وقاموا بوضع الأهداف الفرعية الخاصة بهم ، ثم قاموا بنسجها مع أهداف المنشأة ككل ، كلما كان نجاحهم الشخصي هو نجاح للنظام ، ونجاح النظام هو نجاح شخصي لكل فرد من أفراد المنشأة . وينتج عن ذلك ما يسمى بالتوجيه والمتابعة الذاتية . (توفيق، ٢٠٠٨، ١٥٥).

ولكن هذا لا يعني عدم وجود الإشراف والمتابعة بل هي ضرورة بناء على نظرية مكريجر الذي وضح بأن الطبيعة البشرية ذات وجهين نظرية (X) للموظفين الذين تنطبق عليهم هذه النظرية وهي الإنسان مخلوق كسول، يكره العمل، وينظر إليه بأنه شيء غير مرغوب فيه ونظرية (Y) مع الموظفين الآخرين الذين يتميزون بالنشاط والحيوية ، والرغبة والطموح وحب العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، ومدير المدرسة الذي يطبق الإدارة بالأهداف يهتم بالرقابة والإشراف والمتابعة من أجل مساعدتهم على التغلب على الصعاب التي يواجهونها في أدائهم. وبالرغم من أن الإدارة بالأهداف

تتمى المتابعة الذاتية من خلال تحمل المسؤولية وإعطاء الثقة لأفراد الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، إلا أن مدير المدرسة يقوم بعدة مهام إدارية أثناء تنفيذ الخطة وهذا يتطلب متابعتها والوقوف على مدى تطور الأداء ومستويات لإنجاز في تحقيق الأهداف. (شريف، ٢٠٠٣، ٢١٣).

وتعليقاً على ما سبق فإن المتابعة في منهج الإدارة بالأهداف تمثل أهمية بارزة فالمتابعة والرقابة الذاتية تعتبر بديلاً عن الرقابة السلطوية، التي تعطي الإنسان الحرية الكاملة والمنضبطة، وهي ما تتوافق مع كرامة الإنسان ومصلحة العمل، وتزيد من العلاقات الإنسانية في العمل وتزيد من مستوى الثقة، وتفرغ الرؤساء إلى أمور أخرى مهمة، وهذا ما ينشده القادة في العمل.

٢. خطوات الإشراف والمتابعة في منهج الإدارة بالأهداف (الشبول، ١٩٩٥، ٢٤)

وتتمثل في آلية تصحيح العمل ومن ثم التدرج في تصحيح الخطأ قبل استفحاله وذلك بالشكل

التالي:

- مراجعة مدى سير وتحقيق الأهداف بين كل فترة وأخرى.
- تقويم التقدم في الإنجاز وتعزيز السلوك، والاهتمام بالدوافع من خلال: تدريب الإداريين وتطوير الذات، التحفيز، العمل والتخطيط .

٣. العلاقة التبادلية بين الإدارة بالأهداف والرقابة :

إن قبول نظام الإدارة بالأهداف لا يعني أنه يمكن أن يغني عن الرقابة. حيث إن لكل من النظامين إسهامه الواضح، فالرقابة توفر المعلومات اللازمة لمراقبة الأداء، مقارنة بالنتائج النهائية المنظورة في نواحي الإنتاج والمبيعات وغيرها. غير أن هذه المعلومات تكون كمية إجمالية، ويتطلب الأمر كذلك مؤشرات تفصيلية لأداء كل مدير في المصنع أوفي المكتب.

وهذه هي المشكلة التي يجب أن يسدها (يحلها) أسلوب تحليل النتائج الرئيسة في منهج الإدارة بالأهداف، لأن في الرقابة نزعة غالبية إلى التعامل مع الاحتياجات الدنيا للموظفين في نواحي الأمان والسلامة حيث أن الجوائز والعقوبات المالية مثل الحوافز والجزاءات، والترقيات وكلها أدوات لزيادة أهمية الرقابة وهذه الأبعاد للعملية الرقابية تؤدي إلى الآثار السلبية بسبب الإحساس بالخوف أو الظلم في نفوس العاملين، إلا أن الحاجة للتقدير والاحترام هو ما تعني به الإدارة بالأهداف من خلال التغذية العكسية بالمعلومات عوضاً عن مجرد مراجعة الانحرافات في الإدارة بالأهداف على أعلى أساس المشاركة وإن كان يدرك كل فرد هذه السمة فيها. بالإضافة لذلك فإن الإدارة بالأهداف تهدف إلى إدراك حاجات الأفراد إلى اعتبارات الأمان (عبوي، ٢٠٠٦، ١٠٤) .

وبناء على ما سبق فإن متابعة ومراقبة الأداء بين فترة وأخرى ضرورة للمحافظة على صحة سير الخطة ،علماً بأن منهج الإدارة بالأهداف يوجد التوازن ما بين المشاركة في وضع

الأهداف والمشاركة في المتابعة والرقابة، وعملية التقييم، فعندما يشارك المعلم في وضع الأهداف فهو وسيلة للمتابعة والرقابة في التنفيذ، ومتابعة للأداء، ومن الضروري ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقدم في الأداء وإنجاز المهام.

٤. فوائد المتابعة والإشراف في منهج الإدارة بالأهداف :

يفيد نظام الإدارة بالأهداف في تحسين عملية الاشراف والمتابعة لأنها عملية ذاتية في هذا المنهج ، بما يوفره من معلومات عن الأهداف المراد الوصول اليها، والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقدمهم في سير العمل الخاص بهم كما أن نظام الإدارة بالأهداف في مجال الاشراف والمتابعة يتطلب وضع استراتيجية جديدة في التسيير تقوم على:

- الإدارة بالمشاركة والاستشارة .
- توفير الجو الملائم لتلبية الحاجات الذاتية والنفسية للأفراد.
- اعتبار الثقة في الافراد أداة توجيههم نحو أهداف التنظيم.
- تنمية الرقابة الذاتية لأفراد المؤسسة (لخضر، حدة، ٢٠٠٦، ١٠٣).

وبناءً على ما سبق فإن الاشراف والمتابعة الذاتية، ميزة عظيمة تضاف لمميزات منهج الإدارة بالأهداف فالمتابعة الذاتية تنمي روح المسؤولية، والإخلاص في العمل، وبذل الجهد، وتقوية الأمانة وهي صفة من صفات الرجل المسلم الذي يرفع ربه عز وجل ، والدول الحديثة التي ليس لها معايير أخلاقية سماوية، اتجهت للدعوة لتقوية المتابعة والرقابة الذاتية وبناء القيم والعادات الحسنة، وإنشاء ميثاق أخلاقي للعمل وهو من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد الإداري و التي تعتبر الرقابة الإدارية ثم يتبعها الرقابة الخارجية و هي رقابة القانون و النظام و تأتي بالمرتبة الثانية .

هـ) المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الطرق الجيدة والموضوعية المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي، لأنها تقوم على خطوات منظمة ومتسلسلة أثناء تطبيقها العملي. إذ توصل كل خطوة إلى الخطوة التي تليها، ومثال على ذلك عندما يبدأ الرئيس والمروؤس في تنفيذ الخطوة الأولى تجدها توصلهم إلى الخطوة الثانية وهكذا، وكذلك أنها تركز على الأداء الوظيفي المستقبلي للمروؤس ولكنها لا تغفل الأداء الوظيفي الماضي (الباطين، ٢٠٠٣، ١٠٢).

١. خطوات تقييم الأداء الوظيفي العملي للإدارة بالأهداف :

ويمكن أن نضع خطوات تقييم الأداء عند التطبيق العملي للإدارة بالأهداف في الإطار التالي: (الحسن، ١٩٩٩، ٧٣).

- تحديد مجالات الأداء الرئيسة ومعايير قياسها.

- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك من خلال المشاركة بين الرئيس والمروؤوس
- وضع خطط العمل وتنفيذها.
- وضع عناصر المراقبة.
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال التقييم على فترات زمنية متقطعة .
- التغذية الاسترجاعية (المرتدة) لتقييم الأداء.
- وضع أهداف أخرى مستقبلية والاتفاق عليها (الحسن، ١٩٩٩، ٧٣).

ومما سبق فإن العناصر الجاذبة والهامة لعملية تقييم الأداء في منهج الإدارة بالأهداف هي الدقة والوضوح، وبساطة التعامل ما بين الرئيس والمروؤوس فالاتصال دائم فيما بينهم طوال العملية الإدارية، وهو ما يوفر المعلومة الحديثة ويعطي عملية التقييم الدقة والموضوعية فالأهداف محددة ومقاسة وعملية التقييم مشتركة ما بين الرئيس والمروؤوس وهذا يهدف الى علمية التعليم والتعلم والتغذية الراجعة الفورية، وهذا ما يميز تقييم الأداء قديما وتقييم الأداء في منهج الادارة بالأهداف.

٢. التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها:

يجب على كل من الرئيس والمروؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه كل ثلاثة أشهر لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها طبقا لذلك، وهذه الأهمية ترجع إلى إعطاء الفرصة للرئيس لإعطاء أوامره إلى مروؤوسيه في العمل ،وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فاعلية ، يمكن تعريف تقييم الأداء "مقارنة ما تم إنجازه من أهداف خلال عام كامل مع ما خطط له وأتفق على إنجازه وذلك من خلال اللقاء المباشر ووجها لوجه بين الرئيس والمروؤوسين حيث يشتركان في عملية التقييم (عبوي، ٢٠٠٦، ٤٢).

كما يجب أن يتم هذا القياس بطريقة موضوعية وفعالة ومن أجل ذلك يجب الاهتمام خلال هذه المرحلة بالآتي: (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٢٩)

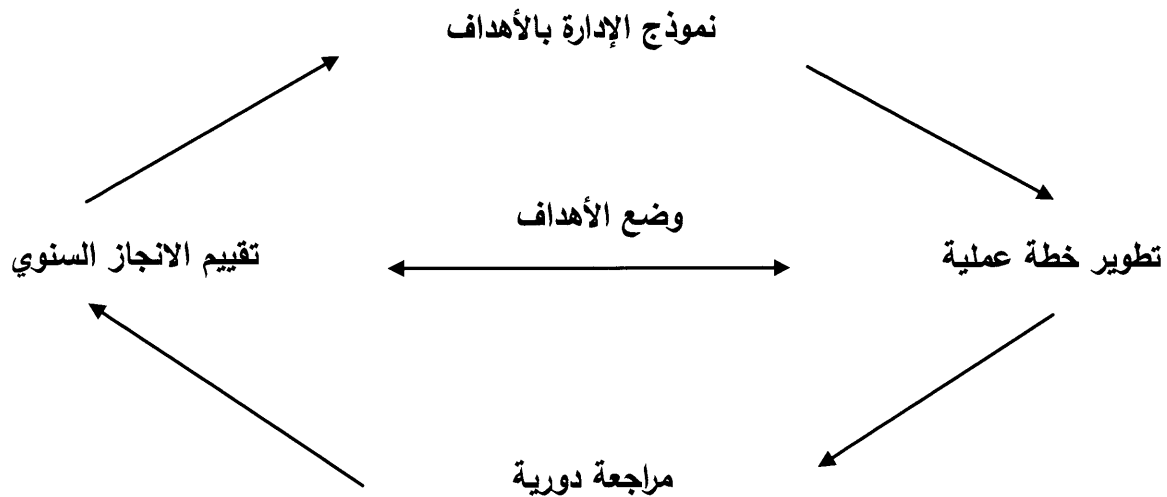
- مقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في برنامج العمل.
- استخدام المعايير المحددة في قياس درجة فعالية هذه النتائج .
- تحديد الأخطاء أو الفروق إن وجدت.
- بحث وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الأخطاء.
- وضع العلاج المناسب لهذه الأخطاء وبحث طرق كفاءتها في الخطة المقبلة.
- دراسة نواحي التطوير المحتملة وذلك من زاويتين الفنية بالنسبة للعمل وطرقه وأدواته وسرعته وهي مجموعة من المهارات أو المعلومات التي قد يكون المدير أو مروؤوسيه في حاجة إليها وطرق اكتساب هذه المهارات والمعلومات.

■ الاستعداد لوضع خطة عمل أخرى أو برنامج عمل جديد.

وتعليقا على ما سبق فإن التقييم الجيد ذات الفعالية والموضوعية ينصف المتميزين في تقديرهم لذواتهم واحترام الآخرين لهم ،حيث يتعرف الرؤساء بسهولة ويسر على الأداء والمنافسة الشريفة، إن التقييم الجيد يعطي التغذية الراجعة فعاليتها، فيعيد أو يحسن رسم السياسات الخاصة بالعمل، والتنمية البشرية حيث التدريب والتخطيط والتنظيم في العمل فيمنح العاملين حقوقهم من الحوافز والترقيات وإسناد المناصب السيادية الهامة .

٣. المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف :

من أهم مراحل نظام الإدارة بالأهداف مرحلة المراجعة الدورية للأهداف ووسائل التنفيذ ويمكن عقد هذه المراجعات بصورة شهرية، وربع سنوية، سنوية أو في أي وقت يقره الرئيس والمروؤوس. وفي هذه الاجتماعات تناقش الأهداف الأصلية والخطط، والمعايير، ووسائل القياس والتقدم الذي تم إحرازه في سبيل تحقيق هذه الأهداف وتوجه نحو حل المشكلات التي قد تكون قد ظهرت وأن تتناول أسئلة مثل: أين تقف النتائج الفعلية من النتائج المخططة ؟ كيف نفسر الاختلافات والتجاوزات ؟ كيف يمكن تحسين خطة العمل ؟ هل يجب مراجعة الهدف أم إعادة النظر فيه كلية وتقوم المراجعة الدورية بإمداد المروؤوس بالمعلومات التي تمكنه من التعرف على موقعه في جميع الأوقات ويجب وصول المعلومات الاستراتيجية إلى المستويات الأعلى لضمان إلمام الإدارة العليا بحالة الأداء وتمكنهم من تحديد المزيج من التخطيط أو المساندة أو الموارد المطلوبة ، أو التدخل للتعديل والتقويم عند اللزوم.



الشكل (٤) تقويم الانجاز السنوي والمراجعة الدورية للنتائج (عبوي، ٢٠٠٦، ٦٦).

شكل يمثل التقويم السنوي للإنجاز والإعداد للعام المقبل حيث يقارن ما بين الأهداف المحققة والأهداف الموضوعية ومعرفة اسباب التقصير ومعالجتها فوراً ويعمل على التغذية الراجعة التي تعمل على تفادي الأخطاء، واكتشاف أماكن الخلل، وتعديل الخطط للأعوام القادمة، وعدم تكرارها.

أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم:

عند مقارنة الإدارة بالأهداف بالممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة. والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات، يتضح أنها تتفق مع الإدارة التشاركية في اشتراك الأفراد بالرأي والخبرة والاقتراحات، ومع الإدارة بالتفويض في إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى أو التنفيذية في اتخاذ القرارات والتصرف في بعض الأمور.

إن هذه المقارنة بين الممارسات الإدارية الحديثة والإدارة بالأهداف يقودنا إلى التفكير في إمكانية استخدام مديري المدارس لهذا الأسلوب من أجل تطوير أدائهم في مجالي الإدارة والإشراف (شريف، ٢٠٠٣، ١٠١-١٠٢).

ويتمثل توظيف هذا النموذج في العمل الإداري المدرسي، في التخطيط والإعداد للعمل التربوي وتنفيذه خلال العام الدراسي ، وذلك بمشاركة المعلمين في صياغة الأهداف ، وتحديد مجالات العمل، وهذا ما يشعر المعلمين بدورهم، وأهميتهم وبالتالي يقوي التزامهم بتنفيذ خطط العمل وبرامجه بصورة فعالة، بالإضافة إلى رفع إنتاج جميع العاملين، عند تحديد الأهداف وصياغتها، ومتابعة تحقيقها وإنجازها، ولهذا انعكاس على جوانب عديدة منها ،رفع الروح المعنوية للمعلمين، ويعتبر هذا دافعا قويا لهم يزيد من إنجازاتهم وفعاليتهم (المداوي، ٢٠٠١، ١٥١).

وبناء على ما سبق، يرى الباحث وبناءً ما أثبتته الدراسات والتجارب بشأن تميز منهج الإدارة بالأهداف كونها من أفضل المناهج الإدارية الحديثة وأقواها ويمكن اختصار مميزات تطبيقها في المؤسسات التعليمية ما يلي:

- تركز على النتائج المحققة وليس على الأنشطة .
- تتميز بالسهولة والبساطة والانسجام مع الحس العام وهي انعكاس حقيقي للغرض من الإدارة نفسها.
- تهدف إلى زيادة الدافعية إلى الإنتاج وارتفاع حالة الرضا الوظيفي والمبادأة في العمل.
- تزود إدارة المدرسة بأسلوب واضح وحقيقي لعملية تقويم الأداء الوظيفي.
- هو نظام ديناميكي متطور يواكب التغيرات من حوله.
- يعتمد بث قيم الثقة وتحمل المسؤولية والقوة الحسنة.
- تسهل عملية التوجيه والإشراف والمتابعة.

- يسهم في عملية اكتشاف المواهب والكفاءات القيادية التربوية الصالحة.
 - وجود رؤية واضحة مشتقة من الأهداف الخاصة والعامة للمعلم والمدرسة .
 - قوة حضور تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية .
- وهذا ما يناسب البيئة التربوية والتعليمية المعاصرة، التي ينبغي توفرها في مدارس التعليم العام والمؤسسات التعليمية بشكل عام.

الفصل الثالث

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية "دراسة نظرية"

المحور الأول: خصائص ومميزات التعليم الابتدائي:

١. تعريف المرحلة الابتدائية.
٢. أهمية المرحلة الابتدائية .
٣. خصائص نمو التلاميذ في المرحلة الابتدائية .
٤. الأمور التي يجب مراعاتها لتنظيم العمل الصفّي للتلاميذ.
٥. المشكلات السلوكية والنفسية للمرحلة الابتدائية "أسبابها وطرق علاجها".
٦. معوقات تكوين السلوك الإيجابي.

المحور الثاني: المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية:-

١. الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية.
 ٢. مبادئ التعليم في المملكة وخصائصه.
 ٣. أهداف المرحلة الابتدائية وبعض وسائل تحقيقها .
 ٤. مشكلات التعليم في المرحلة الابتدائية.
 ٥. التعليم في المنطقة الشرقية ومحافظة القطيف.
 ٦. نماذج من التجديدات التربوية في التعليم الابتدائي بالمملكة.
- #### المحور الثالث: تطبيقات الإدارة بالأهداف في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية (دراسة نظرية) تقديم:

يقصد بالمدرسة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر تلك المدرسة التي تربي التلميذ وتعلمه من سن السادسة إلى سن الثانية عشرة، ويعد التعليم الابتدائي المرحلة الأولى في التعليم الإلزامي في معظم أرجاء العالم حيث يلزم جميع الأطفال الذين يتراوح عمرهم بين السادسة والثانية عشر بالالتحاق بالمدارس الابتدائية، إذ يعتبر الالتحاق بالمدرسة الابتدائية من الخطوات الهامة في حياة الطفل، والتي تشكل أهمية بالغة في تعلمه اللاحق، حيث تشير الشواهد البحثية إلى أن الطفل يتعلم ما يناهز ٨٠% من مهاراته، وخبراته المؤثرة في حياته اللاحقة في مرحلة الطفولة، والعشرين بالمائة الأخرى تمثل جل ما يتعلمه لاحقاً، أو ما يتعلمه ويكون له تأثير في حياته. (katy byrne, 2010, 7)

المحور الأول: أهمية المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وخصائصها:

أولاً- مفهوم المرحلة الابتدائية: وقد عرف التعليم الابتدائي على أنه التعليم الذي يزود المواطن بالمعارف والخبرات والمهارات الأساسية لمزاولة بعض الحرف البسيطة أو زيادة دخل الأسرة في المجتمعات الريفية والخصرية وحتى خارج نطاق نظام التعليم النظامي. (الحقيل، ١٩٩٥، ٤٤).

وتعليقاً على ماسبق فإن التعليم الابتدائي يعتبر الركيزة الأساسية للتعليم العام، ويبدأ التحاق التلميذ بها في سن السادسة من العمر، وهي مرحلة إلزامية في كثير من الدول ومنها المملكة العربية السعودية ويتلقى التعليم الابتدائي اهتماماً خاصاً في التحسين والتطوير والدعم فهي القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الناشئة للمراحل التالية من حياتهم.

ثانياً- أهمية المرحلة الابتدائية والمبادئ الاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تقوم عليها في المملكة العربية السعودية وهي مايلي (الحقيل، ١٩٩٥، ٤٢):

١. تعتبر القوى البشرية أثمن موارد الدولة، لذلك وجبت رعاية وتربية وتدريب وتعليم الأطفال منذ بداية حياتهم للاستفادة من هذه التربية في تنمية قدراتهم واستعداداتهم.
٢. لأن الأطفال لا يتمكنون من اكتساب الخبرات الحضارية عن طريق الوراثة، فلا بد من تعليمهم وتدريبهم واكتسابهم خلاصة التجارب الإنسانية وعلوم العصر الذي يعيشون فيه.
٣. إن حاجة الأطفال للكبار في المراحل الأولى من حياتهم تستوجب من الكبار فهم ومرافقة ومساعدة هؤلاء الأطفال لضمان نموهم.

٤. إن طبيعة البيئة التي يعيش فيها الأطفال، وخاصة في السنوات الأولى وما لها من أثر في تكوينهم النفسي والانفعالي فيما بعد تستوجب أن تكون تلك البيئة سليمة وصحية ومناسبة وغنية بالخبرات والمثيرات.

٥. إن تضاعف حقول المعرفة واتساع مجالات الخبرة الإنسانية، كل ذلك يلقي على كاهل الوالدين والمجتمع بصورة عامة، أعباء فوق طاقتهم. فكان لابد من المدرسة لتأخذ هذا الدور الهام.

٦. إن اتجاه معظم دول العالم إلى تنمية مواردها البشرية والمادية بسرعة، قد أدى إلى انتشار الفرص التعليمية وإتاحتها لكل الأطفال مما استدعى أن تكون المرحلة الابتدائية إلزامية ولا غنى عنها في أي منطقة نحو مزيد من التعليم والتدريب.

٧. إن الجهود الكبيرة التي تبذل على مستوى المجتمع الدولي لمكافحة الأمية تتطلب الاهتمام بالمرحلة الابتدائية بحيث تستطيع مدارس المرحلة الابتدائية من استيعاب جميع الأطفال ممن هم في سن الدراسة الابتدائية.

ثالثاً: خصائص نمو تلاميذ المرحلة الابتدائية (العبد القادر، ٢٠٠٦، ١٤) :

١- النمو الجسمي: إن حواس الطفل في هذه المرحلة تتقدم تقدماً ملحوظاً وتكون حاسة اللمس لدى أطفال هذه المرحلة أقوى منها لدى المراهقين ويعتمد الطفل في هذه المرحلة على حواسه أكثر مما يعتمد على العمليات العقلية في كشف العالم وفهمه والتكيف معه. كما يتميز النمو الجسدي بالتباطؤ مما يسمح بتوفير طاقة زائدة للنشاط الجسمي الذي يتسم بالحيوية المتدفقة، وكذلك النشاط الذهني الذي يتسم بتطلع الطفل لفهم العالم من حوله مستفيداً من نمو الحواس والعضلات.

٢- النمو الحركي: يحصل خلال هذه المرحلة تقدم كبير في النمو الحركي العام والخاص عند مقارنته بالنمو الحركي للطفولة المبكرة والطفولة المتوسطة. وأهم ما يميز النمو الحركي في هذه المرحلة أنه:

○ يظهر الاستعداد لتعلم المهارات الدقيقة .

○ طاقة الأطفال ونشاطهم العام يكون بصورة زائدة عنه في مراحل النمو الأخرى.

٣- النمو الانفعالي: أن التلاميذ المرحلة الابتدائية يصبحون أكثر تحكماً في انفعالاتهم وأكثر تقبلاً للتأخر في تحقيق رغباتهم أو حتى عدم تلبيةها، كما يرغب التلميذ هذه المرحلة وبحماس كبير في مساعدة الكبار وبشكل خاص المعلم الحصول على الرضى كما يستمتعون بتحمل المسؤولية .

٤- **النمو الاجتماعي:** أن تلاميذ المرحلة الابتدائية تبدأ اهتماماتهم المختلفة سواءً أكانت في الأعمال المدرسية أو في ميدان اللعب، وتتأثر هذه الاهتمامات والاختلافات بالطبقة الاجتماعية والاقتصادية. كما أنهم يتعلقون بالكبار ويقدرّون الأبطال.

٥- **النمو العقلي:** لأن أهم الخصائص العقلية لتلاميذ المرحلة الابتدائية:

- أن التفكير لديهم محدود بالمحسوس فلا يستطيع التلاميذ التفكير تفكيراً مجرداً، بمعنى أنهم لا يستطيعوا القيام بعمليات عقلية دون التقيد بالواقع المحسوس.
- حب الاستطلاع وذلك يظهر من خلال تفحصهم الأشياء التي تجذب انتباههم، وكثيراً ما يوجهون أسئلة لا حصر لها حتى يتمكنوا من الحصول على المعلومات الصحيحة.

رابعاً: الأمور التي يجب مراعاتها لتنظيم العمل الصفّي لتلاميذ المرحلة الابتدائية تبعاً لخصائص النمو (أبو الرز، ٢٠٠٤، ٤) :

١. إثراء بيئة الطفل بالأشياء الحسية التي يمكن للطفل إن يتفاعل معها مباشرة.
٢. إتاحة الفرصة له بالتفاعل مع الآخرين.
٣. تعريض الطفل لمواقف التحدي المعقول الذي يناسب مرحلة النمو التي ينتمي إليها.
٤. استعمال مصادر وموارد تعلم جديدة.
٥. اعتماد طريقة استكشاف في التعلم.
٦. اختيار الأنشطة التعليمية التي تتناسب ومرحلة النمو العقلي لسن الطفل.
٧. عدم تكليفه بمهام مستحيلة قد تؤدي إلى الإحباط.

المحور الثاني: المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية:

١. الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية بما يلي: (وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ في ١٧/٩/١٣٨٩ هـ الموافق ١٩٦٩ م)
- أ. الإيمان بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد (صلى الله عليه وآله وسلم) نبياً ورسولاً .
- ب. التصور الإسلامي الكامل للكون والإنسان والحياة، وأن الوجود كله خاضع لسنه الله تعالى، ليقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب.
- ج. الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض.
- د. فرص النمو مهياة أمام الطالب للمساهمة في تنمية المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم الاستفادة من هذه التنمية التي شارك فيها.

هـ. العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بفروع ،
والثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي .

و. شخصية المملكة العربية السعودية متميزة بما خصها الله به من حراسة مقدسات
الإسلام.

ز. الأصل هو أن اللغة العربية لغة التعليم في كافة مواده وجميع مراحله إلا ما اقتضت
الضرورة تعليمه بلغة أخرى.

مما سبق يستنتج الباحث من أن سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تستمد مرجعيتها
من السياسة العامة للمملكة العربية السعودية ، والتي تنبثق من الشريعة الإسلامية ، التي تكفل حرية
الفرد وبناء شخصيته وفق معتقدات المجتمع منذ نعومة أظافره، والسياسة التعليمية تعتبر الموجه
الاستراتيجي لعمليات التربية والتعليم في المملكة .

٢. مبادئ التعليم في المملكة العربية السعودية وخصائصه:

وبالنظر إلى الاسس التي حددتها وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، يمكن
تصنيف هذه المبادئ إلى عدة مبادئ (الحقيل، ٢٠١١، ١٢٨) :

أ. **المبدأ الإيماني:** المملكة العربية السعودية دولة إسلامية يحكم الإسلام جميع جوانب الحياة
فيها، لذا بني التعليم فيها على أساس الإيمان بالله رباً، وبالإسلام ديناً، وبمحمد (صلى الله
عليه واله وسلم) نبياً ورسولاً، فالإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر وبالقدر خيره
وشره.

ب. **المبدأ الإنساني:** من المبادئ الرئيسة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد نصت
وثيقة سياسة التعليم في مادتها السابعة على هذا المبدأ بما يلي: (الإيمان بالكرامة الإنسانية التي
قررها القرآن الكريم وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض).

ج. **مبدأ العدل وتكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين:** وهذا المبدأ كما تضمنته وثيقة التعليم
يؤكد المساواة بين المواطنين في الحصول على التعليم ذكورا وإناثا أسوياء أو معوقين، وفي
هذا الصدد تقول الوثيقة في مادتها الثامنة (فرص النمو مهياً أمام الطالب للمساهمة في تنمية
المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم الإفادة من هذه التنمية : التي شارك فيها).

د. **المبدأ التنموي:** وهذا المبدأ يؤكد العلاقة بين التربية والتعليم وبين التنمية الشاملة للمملكة ،
ولذا فإن الوثيقة تؤسس في مادتها الخامسة عشرة على (ربط التربية والتعليم في جميع المراحل
المختلفة بخطة التنمية العامة للدولة).

هـ.المبدأ العلمي: وفي هذا المبدأ يؤكد الاهتمام بالعلوم الحديثة ، وقد أشارت الوثيقة إلى هذا المبدأ في عدة مواضع حيث جاء في المادة الواحدة والأربعين (تشجيع وتنمية روح البحث العملي والتفكير العلمي، وتقوية القدرة على المشاهدة والتأمل وتبصير الطلاب بآيات الله في الكون وما فيه، وإدراك حكمة الله في خلقه لتمكين الفرد من الاضطلاع بدوره الفعال وبناء الحياة الاجتماعية وتوجيهها توجيهها سليماً).

و. مبدأ التربية للعمل: وهذا المبدأ يؤكد على إعداد المتعلمين للعمل ، والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، تولي عناية خاصة للربط بين الفكر والعمل باعتبارهما عنصرين رئيسيين في الخبرة الإنسانية، وباعتبار العمل على تعدد أنواعه العملية والفكرية، ركيزة للتربية ،وجانباً رئيسياً في محتواها وأساليبها، كما تولي السياسة التعليمية من خلال أهدافها وأساليبها وخططها عناية بترسيخ المواقف الإيجابية نحو العمل باعتباره ميزة إنسانية عالية وقيمة حضارية رفيعة واهتمامها بتنظيمه والتعاون فيه، والاستمتاع بالبهيج به.

ز. مبدأ التربية للقوة والبناء: وقد أشارت الوثيقة إلى هذا المبدأ بقولها: القوة في أسمى صورها وأشمل معانيها: قوة العقيدة، وقوة الخلق، وقوة الجسم (فالمؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير).

ح.مبدأ التربية المتكاملة المستمرة: التي تؤكد قدرة الإنسان على التعلم المستمر والتمسك بالدين، والمملكة إذ تأخذ بهذا المبدأ وتجعله أحد أسس التعليم فيها فإنما تدرك أهمية مواصلة التعلم في عصر العلم والتكنولوجيا، إذ أننا نعيش في عالم متغير تتزايد فيه حاجة الإنسان إلى تربية شاملة متوازنة لجميع جوانب شخصيته الروحية والفكرية والخلقية والجسمية.

ط.مبدأ الأصالة والتجديد: ويعني هذا المبدأ التمسك بخير ما في الماضي من أصول تدل على العراقة، والذاتية، والابتكار وتصلح لاعتمادها في الحياة، فهي تمثل الماضي الحي والتجديد يعني توليد أصول نابعة من الجهود الذاتية متميزة بالابتكار ملائمة لتعاليم الإسلام مستجيبة لمتطلبات الحياة وأولوياتها في الزمان والمكان، متفتحة على المستقبل.

٣-أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وبعض وسائل تحقيقها: أ-أهداف المرحلة الابتدائية:

وقد أوضحت وثيقة سياسة التعليم في المملكة عام(١٣٨٩هـ)الأهداف العامة لهذه المرحلة فيما يلي:

١.تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة في خلقه وجسمه وعقله ولغته وانتمائه إلى أمة الإسلام.

٢. تدريبه على إقامة الصلاة وأخذه بآداب السلوك والفضائل.
٣. تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارة اللغوية والمهارة العددية والمهارات الحركية.
٤. تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات.
٥. تعريفه بنعم الله عليه في نفسه، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية، ليحسن استخدام النعم وينفع، نفسه وبيئته.
٦. تربية ذوقه البديعي وتعهده نشاطه الابتكاري، تنمية تقديره للعمل اليدوي.
٧. تنمية وعيه ليدرك ما له من حقوق وما عليه من واجبات في حدود دينه وخصائص المرحلة التي يمر بها.
٨. توليد الرقابة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح وتدريبه على الاستفادة من وقت فراغه.
٩. إعداده لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته.(وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، عام ١٣٨٩هـ، بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ في ١٧/٩/١٣٨٩).

ب. ومن وسائل تحقيق هذه الأهداف ما يلي (الحقيل، ٢٠١١، ١٨١) :

١. تحقيق النمو الروحي لدى الطفل: من أهداف المرحلة الابتدائية تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل وتمكينه من فهم الدين الإسلامي فهما سليما والعمل بمبادئه والتمسك بالفضيلة والابتعاد عن الرذيلة وحثه على التمسك بمكارم الأخلاق ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ربط دروس الدين والمواد الأخرى بالحياة الواقعية وأداء الفرائض من صلاة ووضوء في المدرسة.
٢. النمو الجسمي: ويتحقق النمو الجسمي للطفل وذلك عن طريق تزويده بقواعد الصحة وكيفية تنفيذها وتعريفه بمبادئ التغذية ووسائل الوقاية من الأمراض وطرق علاجها في حدود سنه، وما تسعفه به قدراته واستعداداته.
٣. النمو العقلي: ومن أهم أهداف المدرسة الابتدائية تحقيق النمو العقلي لتلاميذها وذلك عن طريق تمكينهم من أدوات المعرفة الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب وطرق التعبير وحب الاستطلاع وتدريبهم على التفكير الناقد.

٤. **النمو الاجتماعي:** مثل تنمية الاتجاهات والمهارات التي تمكن الطفل من المساهمة في حياة الجماعة مثل تحمل المسؤولية والتعاون واحترام الآخرين واحترام حقوقهم والولاء للجماعة وحسن استخدام المرافق العامة والمحافظة عليها، وإدراك العلاقات السائدة في المجتمع.
٥. **النمو الوجداني:** من متطلبات تحقيق النمو الوجداني للطفل في المرحلة الابتدائية تكوين الصفات الشخصية الطيبة والاتجاهات النفسية القوية لديه كأن يثق بنفسه وقدراته وإمكاناته ، ويؤثر الصراحة ويؤمن بالحق ويقدمه في كل المواقف والظروف التي تواجهه داخل المدرسة وخارجها.

٤ - مشكلات التعليم في المرحلة الابتدائية :

- أ - مشكلات الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية: (دهيش وآخرون، ٢٠٠٦، ٦٣)
- رغم أهمية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المتوخاة ألا أنها تعاني من وجود بعض المشكلات التي تعوقها في تحقيق تلك الأهداف أو على الأقل تقلل من فاعلتها بدرجة أو بأخرى ، ومن هذه المشكلات:
١. كثرة الضغوط التي تواجهها إدارة المدرسة ووجود مشكلات جديدة لم تكن موجودة من قبل وخاصة ما يتعلق بوجود ظواهر إنحرافية بين الشباب من تعاطيهم المخدرات والتدخين بالإضافة إلى زيادة حدة العنف بالمدارس ومشكلة التشدد الديني وهي كلها أمثلة تحتاج من الإدارة المدرسية أن تواجهها وأن تجد الحلول المناسبة لها.
 ٢. تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقة وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل.
 ٣. كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل، فكثرة القرارات وتداخلها وتعارضها أحيانا من العوامل التي تربك مدير المدرسة خاصة مع كثرة مشاغله، وعدم تنظيمه لعمله، وقد يحل هذه المشكلة العمل بقاعدة المعلومات السابق الإشارة إليها.
 ٤. نقص التأهيل لمدير المدرسة وعدم الاستمرار في تدريبه، ففاقد الشيء لا يعطيه، إن حصول مدير المدرسة على التأهيل المناسب وامتلاكه للمهارات والكفايات الإدارية سيمنحه بطبيعة الحال من العمل بكفاءة وإدارة سيجعله مطلعاً بصفة مستمرة على كل جديد في المجال التربوي والتعليمي وبصفة خاصة الإدارة التربوية.
 ٥. النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاجها العمل بالمدرسة ، وعلى سبيل المثال فالنقص في عدد المعلمين أو حتى في تخصصاتهم، سيؤدي إلى وجود صعوبات تقلل بصورة أو بأخرى من كفاءة العمل.

٦. نقص الوعي الإداري والحس التخطيطي، وهي كفايات لا غنى عنها للإدارة المدرسية، ولا غرابة أن يقتزن اسم المدرسة بمديرها الناجح والمدرسة واحدة ولكن يتغير صورتها مع تغير مديرها).

وتعليقا على ما سبق فإنه وعلى الرغم من المشكلات السابقة الذكر إلا أنه توجد خطوات مميزة في طريق تكوين المنظومة الإدارية لمدير المدرسة التي تعتبر المرشد والموجه للإداري ونذكر من أهمها مايلي:

١. صدور لائحة تقويم الطالب بموجب الموافقة السامية الكريمة لخادم الحرمين الشريفين رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ٨٣٦/م وتاريخ ١٤١٩/٨/٦هـ على قرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ١٠ / ق / ع وتاريخ ١٤١٣/٦/١هـ. ونظرا لخصوصية المرحلة الابتدائية والخصائص النفسية، فقد أفردت الوزارة لها وحدة إدارية تربوية هي (وحدة الصفوف الأولية) بحيث يتولى الإشراف التربوي على هذه المرحلة مشرفون مختصون بالإشراف على الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، وخصصت لجميع المرحلة نظام التقويم المستمر لعملية تقويم الطالب في هذه المرحلة، معتمداً على ملاحظات معلميه ومشاركته في الدروس، وأدائه في التدريبات واختبارات الشفهية والتحريرية المناسبة وينقل الطالب إلى الصف التالي بالوفاء بحد أدنى من العلوم والمعارف والمهارات تحدده الجهة التعليمية المختصة ويصدر به قرار من رئيس الجهة التعليمية.

٢. لائحة المجالس واللجان المدرسية بأنواعها وتشكيلاتها والخطوات الإجرائية لتحقيق أهدافها، والتي تشتمل على المجالس واللجان التالية:

- مجلس المدرسة.
- مجلس المعلمين.
- لجنة التوعية الإسلامية.
- لجنة التوجيه والإرشاد.
- لجنة الحالات السلوكية الطارئة.
- لجنة النشاط المدرسي.

٣. صلاحيات مدير المدرسة برقم القرار الوزاري ٣٢١٥٥٥٢١ / ٨ ق و تاريخ ١٤٣٢/٢/٢٦ هـ و القاضي بمنح مديري المدارس ما مجموعة (٥٢) صلاحية من الصلاحيات بهدف تعزيز من مكان مدير المدرسة في كونه قائداً تربوياً، وخطوة تحول النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى اللامركزية المنضبطة.

٤. بناء على قرار سمو وزير التربية والتعليم رقم ١/٢٢٦٧١٠٧٨ وتاريخ ١٧/٤/١٤٣٢هـ والمتضمن منح المدارس ميزانية تشغيلية، والتي بموجبها تمنح مدير المدرسة صلاحيات مالية، يدير من خلالها مخصصات محددة، بميزانية تشغيلية تعين المدرسة على تحقيق أهدافها، وتيسر للقائمين عليها القيام بأدوارهم الفنية والتربوية على الوجه الأمثل بما يعود نفعه على الطالب، وعلى عمليات التعليم، ويحقق الأهداف المنشودة، وهي تمكين المدرسة من القيام بأدوارها الإدارية وواجباتها التعليمية، التي تحقق أهدافها التربوية والتعليمية، وموارد صرفها هي :

▪ مستلزمات تعليمية.

▪ نفقات النشاط الرياضي والثقافي.

▪ التدريب.

▪ النظافة.

▪ الصيانة الطارئة.

٥. خطط التدريب المستمر لمدير المدرسة وإقامة اللقاءات وورش العمل طوال العام الدراسي بهدف التأهيل والتدريب.

وكل ما سبق يساعد على حل والكثير من المشكلات للإدارة المدرسة.

▪ **ب. المشكلات التعليمية للمرحلة الابتدائي في المملكة العربية السعودية الخاصة بالتلاميذ (الحامد، آخرون، ١٤٢٦، ٩٧):**

يواجه التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية العديد من المشكلات بعضها يرجع إلى المدرسة الابتدائية ذاتها (طالب - ومنهج - امتحانات - ومعلم وغيره) بعضها يعود إلى الجهات التي لها علاقة بالمدرسة (البيت - المجتمع المحلي - وغيره) لأنه من الصعوبة بمكان مناقشة جميع تلك المشكلات - دفعة واحدة - لذا فسوف نختار بعضاً منها وذلك على النحو التالي:

▪ **التسرب:** يعرف التسرب بأنه انقطاع الطالب عن المدرسة انقطاعاً كلياً قبل أن يتم تعليم المرحلة التي يدرس فيها ولاشك أن التسرب بهذا المفهوم يشكل مشكلة خطيرة ، لا يعود ضررها على الطالب فقط ، وإنما يمتد إلى المجتمع بشكل عام ، ومن هذه الأضرار التحاق المتسرب بطابور الأمية وما ينتج عن هذا الأمر من مشكلات اجتماعية متعددة ، وتتراوح نسبة التسرب في التعليم الابتدائي في المملكة ما بين ٢,٩% للبنين و ٥,٨% للبنات وهي نسبة ليست بكبيرة لكنها تظل مشكلة تؤرق النظام التعليمي ولا بد من طرح الحلول المناسبة لها.

■ **الرسوب:** ويقصد به تكرار بقاء الطالب في الصف الواحد لعدم اجتياز الاختبار بنجاح، ويمثل الرسوب مشكلة من المشكلات التي تعاني منها الأنظمة التعليمية في مختلف دول العالم، وإن كانت تختلف نسبتها من نظام تعليمي إلى آخر. ويشكل الرسوب مشكلة في التعليم الابتدائي بالمملكة خاصة في البنين والذي يصل في بعض الصفوف إلى (١٦,٤%) للصف الرابع ، بينما يقابل هذه النسبة (١٠,٤%) للصف الرابع بمدارس البنات، وكمتوسط عام فإن معدل الرسوب في التعليم الابتدائي في السنوات الأخيرة حوالي (١٠,٨%) - تقريباً - بينما يصل معدل التسرب إلى حوالي (٤%) - تقريباً - وبالطبع فإن الرسوب والتسرب بهذا الوضع يعني هدراً في النفقات والجهود التي تبذلها الدولة في العملية التعليمية.

وقد لمس الباحث من خلال عمله معلماً ومديراً لمدرسة ابتدائية عدة سنوات، أن التسرب والرسوب يكلف الوزارة الكثير من المال والجهد، ويريك خططها، وله عواقب اجتماعية وثقافية على مستوى الفرد والمجتمع، فهما يقللان من قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المحيطة، أو المساهمة في التنمية، ويزيدان من طابور البطالة ويرفعان نسبتها وما يترتب عليها من مشكلات كثيرة، خاصة وأن تلميذ المرحلة الابتدائية لم يحصل بعد على تعليم أو كسب أي مهارة أو مهنة تعينه على كسب الرزق مما يضاعف المشكلة.

■ **ضعف الطلاب في القراءة والكتابة:** وهي إحدى المشكلات التي تعاني منها معظم الأنظمة التعليمية في العالم، وذلك أن ضعف الطلاب في القراءة والكتابة ينعكس سلباً على بقية المواد التعليمية، وتبدو هذه المشكلة واضحة لدى بعض الطلاب في الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية وهي تحتاج من المسؤولين الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية في علم القراءة العلاجية (الحقيل، ١٩٩٥، ٢٠٥).

وتعليقاً على ما سبق فإن الضعف القرائي والكتابي يعتبر من المشكلات العالمية التي يعاني منها الكثير من أنظمة التعليم في العالم ، ويتم معالجتها من خلال التأهيل والتدريب للمعلمين، وتطوير مناهج والمقررات التعليمية.

ح. مشكلات المعلمين والمبنى المستأجر وجهود الدولة لتعميم التعليم:

■ **المباني المدرسية المستأجرة:** المبنى المدرسي هو الوعاء الذي يحوي العملية التعليمية وفي هذا المجال _ وبخاصة في المرحلة الابتدائية - اضطرت وزارة التربية والتعليم أمام الرغبة في نشر التعليم الابتدائي وتعميمه إلى استئجار مبان لتكون مدارس لكن هذه المباني لم تكن أصلاً لتكون مدارس وإنما صممت لتكون مساكن ، وأدخلت عليها عدة تعديلات لتكون أقرب إلى المواصفات والشروط الواجب توفرها في المبنى المدرسي ، ورغم ذلك - وبوجه عام -

فان متوسط نصيب التلميذ في المرحلة الابتدائية في مساحة مبنى المدرسة المملوكة للحكومة يبلغ خمسة أضعاف نصيب التلميذ في المدرسة المستأجرة.

■ **هبوط مستوى كفاية المعلمين:** عانى التعليم الابتدائي طويلاً من هبوط مستوى كفاءة المعلمين، وقد يعود ذلك لتعدد مؤهلات المعلمين العاملين في التعليم الابتدائي، فلقد مر إعداد معلم المرحلة الابتدائية بعدة مراحل أهمها: مرحلة إعداد المعلمين في معاهد إعداد المعلمين الابتدائية. ثم مرحلة إعداد المعلمين في معاهد المعلمين الثانوية، ثم مرحلة الكليات المتوسطة.

وأخيراً تحولت الكليات المتوسطة إلى كليات لإعداد المعلمين، منذ عام ١٤٠٩هـ وتتص التشريعات الحديثة على أن يكون الحد الأدنى من التأهيل التعليمي لمن يرغب في الانضمام للتدريس هو درجة البكالوريوس.

■ **تعميم التعليم الابتدائي:** وتبذل الدولة جهوداً مضيئة في هذا المجال ، وتلزم الدولة نفسها بفتح المدارس في كل جهة ، طالما توفر تجمع سكاني وأعطت الأولوية في ذلك للقرى البعيدة التي لا يتوفر فيها عدد أكثر من الأطفال ممن هم في سن التعليم ولا يوجد بجوارهم مدرسة قريبة يستطيعون الالتحاق بها، وتلزم وزارة التربية والتعليم نفسها بتوفير وسائل مواصلات إذا كان مقر التلميذ بعيداً عن المدرسة .(الغامدي وعبد الجواد، ٢٠٠٥، ١٣١).

ومما سبق يمكن القول بأن هناك مجموعة من المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. و لا شك أن هذه المشكلات لها أسبابها المختلفة و المتشعبة، و على الرغم من إنفاق الدولة السخي على التعليم حتى وصل إلى ٢٥ % من الميزانية العامة للدولة في عام ١٤٢١ / ١٤٢٢ هـ .

٥. التعليم في المنطقة الشرقية ومحافظة القطيف :

أ. **التعليم في المنطقة الشرقية:** كانت الأحساء أشهر المراكز الثقافية والفكرية في المنطقة الشرقية، وغير أن التعليم النظامي لم يصل إليها إلا في منتصف الخمسينيات من القرن الهجري الرابع عشر، أما قبل ذلك فكانت هناك الكتاتيب يتعلم فيها الصبيان القراءة والكتابة وقراءة القرآن الكريم، الحساب ومبادئ العلوم اللغوية والشرعية حيث يتعلم الصبيان في منزل المعلم الذي يطلق عليه لفظ (الملا) في القطيف و(المطوع) في الأحساء وفي المسجد حيث الوعظ والإرشاد، إضافة إلى بعض مجالس أهل العلم الخاصة، كما كانت هناك مدارس دينية في العهد العثماني حيث المدرسة الرشدية سنة ١٣٠٨هـ في الهفوف، ومدرسة رشدية أخرى في القطيف، أما بقية المنطقة فكانت خالية تقريباً من أية مؤسسات علمية (الاحمري، ٢٠١٠، ٤٤)، وبالطبع فإن المنطقة خلت أيضاً من الصحف والمطابع،

أما في عهد الملك عبد العزيز فقد اهتم - يرحمه الله - بالتعليم النظامي ونشره في سائر أنحاء البلاد السعودية ومنها المنطقة الشرقية، فأُنشئت مديرية المعارف العامة (مديرية التعليم) في غرة رمضان عام ١٣٤٤هـ (١٩٢٥م)، وبشرت هذه المديرية الإشراف على المدارس في الأول من محرم عام ١٣٤٥هـ (١٩٢٦م) وكان مقر هذه المديرية في مكة المكرمة، وقد صدر المرسوم الملكي بتحويل هذه المديرية (مديرية المعارف العامة) إلى وزارة للمعارف عام ١٣٧٣هـ، أما في المنطقة الشرقية فقد افتتحت أول مدرسة حكومية نظامية عام (١٣٦٥هـ) أطلق عليها اسم (المدرسة الأميرية السعودية)، وكان ذلك في مبنى الحميدية في وسط سوق مدينة الهفوف، ولم تكن هذه المدرسة بداية للتعليم النظامي في الأحساء فقط، بل في المنطقة الشرقية بأسرها وكان افتتاح المدرسة الأميرية السعودية الأولى في الهفوف إيذانا ببداية عهد جديد بنشر العلم وتعميمه في مدن المنطقة الشرقية، فقد افتتحت في السنة التالية لافتتاح مدرسة الهفوف مدارس في المبرز والقطيف والجبيل. أما مدرسة الجبيل الأميرية فقد افتتحت عام ١٣٥٧هـ ، وفي الدمام والخبر افتتحت مدرستان ابتدائيتان في الأولى عام ١٣٦١هـ وفي الثانية عام ١٣٧٧هـ فصلت المرحلة المتوسطة عن الثانوية ، وفيها أيضا تم افتتاح أول جامعة في المملكة بل في منطقة الخليج وهي جامعة الملك سعود بالرياض (أبو الرز، ٢٠١٢، ١٥)، كما يمثل مساهمة شركة أرامكو في إنشاء المدارس في المنطقة الشرقية حدثا حاضرا على الدوام في ذاكرة أبناء المنطقة، فقد كانت هذه المدارس متميزة في بنائها، وتأثيرها وصيانتها، كما أنها فتحت لأبناء موظفي أرامكو، وغيرهم، فكان لهذا الأمر أثره العميق على مجتمع المنطقة، وقد بدأت الشركة مشاركة الحكومة ببناء المدارس منذ عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م حتى يومنا هذا (الأحمري، ٢٠١٠، ٤٦).

ب. التعليم في محافظة القطيف: واستمر التعليم في الكتاتيب على يد (الملا) سنوات طوال إلى أن بدأ التعليم الحديث في القطيف بمبادرات من الاهالي قبل أن تضطلع بها الحكومة (المسلم، ١٩٩١، ٣٣١).

وفي حقل التعليم الحديث جاءت المبادرة كذلك منهم حين بادر لفيف من شباب القطيف بمطالبة الحكومة بافتتاح مدارس حسب المنهاج الحديث ، ولما لم يستجب لمطلبهم بادر البعض منهم بإرسال أبنائهم إلى البحرين لأنها أقرب بلد للقطيف توجد بها مدارس عصرية ، فنال عدد من هؤلاء حظهم من الدراسة الحديثة، وحين عادوا إلى وطنهم سارع بعضهم بافتتاح (كتاتيب) على غرار الكتاتيب الموجودة ، لكنها تختلف عنها بأن منهاجها حديث، ولذا أصبح في البلد من يحسن التدريس حسب المناهج الحديثة، بما في ذلك اللغة الانجليزية ، بفضل تلك المدارس المنزلية في ذلك الوقت المبكر، ويبدو أن هذه الخطوة نبهت الحكومة فبادرت بافتتاح أول مدرسة حكومية ابتدائية للبنين،

بالقطيف في منتصف الخمسينات للهجرة الثلاثينيات للميلادية، واستأجرت أحد المنازل ليكون مقراً للمدرسة وعينت معه بعض المدرسين من أهل القطيف ، واستمرت هذه المدرسة بضع سنوات ، وقد التحق بها عدد من الطلاب ، ولكنها لم تعمر طويلاً ، إذ سرعان ما توقفت بسبب نشوب الحرب العالمية الثانية عام ١٣٥٨هـ/١٩٣٩م ، فبسبب هذه الحرب تعرضت الحكومة السعودية لازمة مالية اضطررتها للتوقف عن دفع رواتب المدرسين وعن تمويل المدرسة فأغلقتها، ثم عادت الدولة ثانية في عام ١٣٦٧هـ/١٩٤٨م فافتتحت مدرسة أخرى يمكن اعتبارها أول مدرسة ابتدائية للبنين بالقطيف، وكان مقرها الأول بمبنى حكومياً على ساحل البحر إلى الشمال الشرقي من القلعة وهي حاضرة مدينة القطيف، وبالتدريج بدأ افتتاح المدارس يتنامى بالتبرع حتى عمت المدارس جميع قرى محافظة القطيف (العوامي، ٢٠١٠، ٤٤).

٦. نماذج من التجديدات التربوية في التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية

أ- مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز:

أمثلة على التجديدات التربوية:

- مشروع الملك عبدالعزيز ورجاله لرعاية الموهوبين.
- المشروع الشامل لتطوير مناهج التعليم العام في وزارة التربية والتعليم.
- المشروع الوطني لاستخدام الحاسب الآلي في التعليم.
- مشروع تنمية الإبداع في المنهج المدرسي.
- تطبيق مبادئ الجودة في إدارة المدارس في التعليم العام.
- التقويم الشامل للمدرسة.
- الربط الشبكي للمدارس والتوجه نحو الإدارة الالكترونية.

ب- المشروع الشامل لتطوير المناهج الدراسية في التعليم العام :

تبلغ ميزانية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) تسعة مليارات ريال.

أهداف المشروع:

- بناء معايير علمية لمختلف جوانب العملية التعليمية وعناصرها
- تطوير المناهج التعليمية بمفهومها الشامل
- تحسين البيئة التعليمية وتهيئتها لإدماج التقنية والنماذج الرقمية للمنهج لتكون بيئة الفصل والمدرسة البيئة المحفزة للتعلم من أجل تحقيق مستوى أعلى من التحصيل والتدريب(الموقع

الالكتروني لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام زيارة بتاريخ
(.http://www.tatweer.edu.sa/Ar/SFV/Vision/Pages/FVschool.aspx١٤٣٣١٠٢١٢٧)

ج-برنامج تطبيق الجودة الشاملة في التعليم :

- ١- التحديات من اكتساب المعلومات الى بناء المعرفة وإنتاجها .
- ٢- تحدي التغير المستمر لاحتياجات سوق العمل .
- ٣- الاهتمام العالمي بالجودة حيث أصبحت حديث اليوم والمستقبل.
- ٤- الحاجة الى هندسة العمليات الادارية والتعليمية .

د. جهود الدولة ووزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الجودة في التعليم :

حيث اتبعت الوزارة الخطوات التالية (الفتلاوي، ٢٠٠٨، ٩٠) :

- تبني ثقافة الجودة والالتزام بفلسفته .
- تحديد الرؤية.
- تحجيج الاهداف والمتطلبات
- التقييم.
- إعادة الدورة والتغيير وعدم الثبات.

هـ. خطة التعليم الابتدائي المطور:

تعُدلت خطة الدراسة في التعليم الابتدائي عدة مرات ، فأُي تعديل للمنهج يتطلب بدوره تعديلاً في الخطة الدراسية ، فالخطة الدراسية هي وسيلة من وسائل المنهج في تحقيق أهدافه بترجمتها إلى حصص دراسية . وتنفذ مدارس التعليم الابتدائي حالياً خطة الدراسة التي تلازم أبرز التجديدات في المناهج وأهمها: -

١. اعتبار التلميذ محور العملية التربوية والتركيز على النشاط الطلابي في زيادة المعرفة واكتساب الخبرة.

٢. التوسع في استخدام الوسائل المعينة والتقنية الحديثة ، مثل الحاسب الآلي .

٣. تحقيق نمو متزايد من الناحية الإدراكية والمعرفية لاكتساب الخبرات مع ربط المنهج بحياة الطلاب وبيئتهم ومجتمعهم.

وما سبق يؤكد الباحث بأن الميدان التربوي فعلياً بدأ بتطبيق بعض مدارس محافظة القطيف إدارة الجودة في التعليم و المدارس المطبقة للجودة بالمحافظة منذ عام ١٤٢٥هـ على شكل مراحل زمنية وبدأ بمدرستين والأعداد أخذت في الزيادة وهذه المدارس هي :

- مدرسة ذات الصواري الابتدائية بالقطيف .

▪ مدرسة القطيف المتوسطة .

▪ مدرسة ربيعي بن عامر المتوسطة بالقطيف، وقد حصلت المدرسة على جائزة وزارة

التربية والتعليم للتميز على مستوى المملكة للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ .

مما يعتبر نقلة نوعية في الأداء وتحسين المخرجات التعليمية حيث شعر الجميع بالتحسن في الأداء وفي تحمل المسؤولية و توزيع المهام و المسؤوليات على الجميع ، أما الطلاب فقد تحسن أدائهم و شعروا بإيجابية المدرسة للتعليم و التعلم.

المحور الثالث: واقع الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف :

أجريت العديد من الدراسات التي استهدفت تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف وسوف نعرض لها كما يلي:

دراسة (الرحيلي، ٢٠٠٩) : وكانت تدور حول فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستهدفت التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى لتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيفية التغلب عليها، وقد أعتمد الباحث في ذلك من خلال تصميم استبانة وضعت لقياس اتجاهات أفراد العينة، وتم توجيهها إلى القائمت بال العمل الإداري وأعضاء هيئة التدريس في جميع فروع جامعة أم القرى.

مما أشارت إليه له نتائج الدراسة مايلي :

١. كانت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية .

٢. استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة عالية أيضا .

٣. كانت نسبة المعوقات التي تحد من استخدام منهج بالإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

كما أشارت دراسة نتائج دراسة (صادق، ٢٠٠٨) : التي توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها : يرى أفراد العينة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف، وبالذات في مجال البيئة المدرسية، وإن السبب يرجع إلى نقص الكادر الإداري بالمدرسة وندرة إطلاع منسوبي المدرسة على الخطة المدرسية، وندرة تجديد أهداف واقعية ووضوح لخطة العمل المدرسي، وضعف الخبرة لدى الإداريين بالمدرسة وغياب الشفافية بين الإدارة والمعلمين وعدم وضوح ودقة تحديد مهام منسوبي المدرسة تمثل معوقات للتطبيق، وغياب التحفيز للمدير وللمعلم المجتهد مادياً ومعنوياً، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين، وعدم اكتمال جميع التجهيزات المدرسية، وغياب مشاركة المجتمع المحلي .

كما أكدت دراسة (الباطين، ٢٠٠٣) : والتي كانت تهدف إلى إيجاد برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية على أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف و قد خلصت الدراسة إلى:

١. نجاح البرنامج المقترح والمطبق بأسلوب الإدارة بالأهداف في مجال الإدارة بالأهداف للمرحلة الثانوية.

٢. ضرورة تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف المقترح قبل تطبيقه. كما أكدت دراسة (الرشودي، ٢٠٠٢) الخاصة بتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات في جميع فروعها بمدن المملكة العربية السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

١. مدى إمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، كان كبيراً.

٢. ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف المنشودة وصناعة القرار.

كما حظيت تجربة (الاتصالات السعودية في استخدام الإدارة بالأهداف عام ١٩٨٠م) على التأييد الكامل من الجهات العليا على مستوى الوزير وقد سجلت سنة ١٩٨٠ - ١٩٨١ تقدماً ملحوظاً في الإنجاز حيث ارتفع عدد الخطوط الهاتفية.

وقد شهدت الخمس سنوات التالية لها طفرة كبيرة حيث قفزت عدد الخطوط الهاتفية من ١٢٦٠٠٠ خط سنة ١٩٧٨ إلى ٧٢٦٥٨٣ خط في عام ١٩٨٣م.

ومن العوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة بالأهداف:

- ١- تأييد الإدارة العليا من توجيهات الوزير.
- ٢- رغبة المديرين في تطبيق البرنامج وإنجاح التجربة.
- ٣- توفر الخبرات الكافية للقيام بالأداء والمسؤوليات.
- ٤- الثقة المتبادلة بين كافة العاملين بالوزارة.
- ٥- توفير التكنولوجيا اللازمة لنجاح الأداء سواء ما يتعلق بالمعدات الحديثة والطرق والأساليب.
- ٦- تنمية الإحساس بالمسؤولية والاستعداد لتحملها.
- ٧- وجود قيم اجتماعية للعمل وروح الفريق، ووحدة الجهود بين كافة العاملين بالجهاز.
- ٨- التدريب الكافي والمنظم داخل الوزارة وخارجها ومتابعة نتائج التدريب وتوفير الاحتياجات التدريبية (تجربة الاتصالات السعودية في استخدام الإدارة بالأهداف-١٤١٥).

من خلال ما سبق يتضح اهمية وخصائص وأهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وواقع الادارة المدرسية والمشكلات التعليمية في المرحلة .

ويتناول الباحث في الفصل الرابع الدراسة الميدانية ،بمنهج الدراسة ،ومجتمع الدراسة ،والعينة التي سحبت من هذا المجتمع ،والأدوات التي جرى الاعتماد عليها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة ميدانية ، ويختتم الباحث هذا الفصل بالأساليب والإحصائية التي درى من خلالها معالجة البيانات .

الفصل الرابع

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف "دراسة ميدانية"

المحور الاول : منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- أولاً: أهداف الدراسة الميدانية .
- ثانياً :منهج الدراسة .
- ثالثاً: مجتمع الدراسة .
- رابعاً :عينة الدراسة .
- خامساً : أداة الدراسة .
- سادساً : صدق أدوات الدراسة .
- سابعاً : ثبات أداة الدراسة .
- ثامناً : وصف الاستبانة في صورتها النهائية .
- تاسعاً : تطبيق أداة الدراسة .
- عاشراً : المعالجة الاحصائية .

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية

السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف "دراسة ميدانية"

يتناول الباحث في هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية من حيث : تحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتصميم إدارة الدراسة الاستبانة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة، وإجراء الدراسة الميدانية، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وأخيرا تقديم مجموعة من التوصيات لتطبيق منهج الإدارة بالأهداف.

المحور الاول : منهجية وإجراءات الدراسة:

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

هدفا الدراسة الميدانية :

١- التعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.

٢- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الوظيفة.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

تتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس المرحلة الابتدائية من مديريين و معلمين بمحافظة القطيف، والمنتظمين في أعمالهم خلال العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ الفصل الدراسي الثاني. علما بأن المحافظة تتكون من مكنتي التربية والتعليم التابعين للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية وهما مكتب التربية والتعليم بالقطيف ،ومكتب التربية والتعليم بصفوى .والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مكنتي التربية والتعليم بالمحافظة.

جدول (١) توزيع افراد مجتمع الدراسة على مكنتي التربية والتعليم بمحافظة القطيف

م	مكاتب التربية والتعليم	اعداد المعلمين	عدد المديرين	مجموع المجتمع
١	مكتب التربية والتعليم بالقطيف	١١٤٢	٥٩	١٢٠١
٢	مكتب التربية والتعليم بصفوى	٢٩٠	١١	٣٠١
	الاجمالي	١٤٣٢	٧٠	١٥٠٢

ثالثاً: عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة الكلي قوامها فرداً مكونة من (٥) مديراً و(١٥) معلماً من المجتمع الأصلي في المرحلة الابتدائية المنتظمين في أعماله في الفصل الدراسي الثاني من الام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ . والجدول (٢) يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية .

الجدول (٢) يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

عدد المدير	٥
عدد المعلمين	١٥

ثالثاً: عينة الدراسة :

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بنسبة ٣٥,٦% من أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (١٥٠٢) فرداً (٧٠ مديراً ، ١٤٣٢ معلماً) حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٣٥) من المديرين والمعلمين للمرحلة الابتدائية المنتظمين في أعمالهم في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ وتم اختيار كل مدارس المرحلة الابتدائية والبالغ عددهم ٧٠ مدرسة تمثل مجموع مدارس محافظة القطيف لهذا العام الدراسي . حيث شملت العينة (٧٠) مديراً و(٤٦٥) معلماً ويوضح جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة .

الجدول(3) توزيع أفراد عينة الدراسة

عددالمدارس	النسبة	المديرين	النسبة	المعلمين	النسبة
٧٠	%١٠٠	٧٠	%١٠٠	٤٦٥	%٣٢

رابعاً: أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة ، والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة.

خامساً: وصف الاستبانة في صورتها المبدئية:

بعد الدراسة المتأنية للأدبيات التربوية والنفسية ذات الصلة ببناء الاستبانات ومقاييس التقدير المتدرجة تمكن الباحث من بناء استبانة الدراسة لجمع المعلومات ، لدراسة واقع إدارة مدارس المرحلة

الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف وتشمل أربع محاور وهي كما يلي :

- ١- المحور الأول: تحديد الأهداف ويشتمل على (١٢) مفردة.
 - ٢- المحور الثاني: وضع خطة عملية ويشتمل على (١١) مفردة.
 - ٣- المحور الثالث: المراجعة الدورية ويشتمل على (١٢) مفردة.
 - ٤- المحور الرابع: تقويم الإنجاز السنوي ويشتمل على (٩) مفردة.
- وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج حسب درجة التحقق (كبير - متوسط، ضعيف) التي تقيس واقع الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف علماً بأن جميع عبارات الاستبانة موجبة، وجاءت البدائل الثلاث كما يلي:

- ١- وتأخذ ثلاث درجات .
- ٢- متوسطة وتأخذ درجتين.
- ٣- ضعيف وتأخذ درجة واحدة فقط.

الاستجابة	كبيرة	متوسطة	ضعيف
الدرجة	٣	٢	١

سادساً: صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحتوى :

للتحقق من الصدق المحتوى لأداة الدراسة قام الباحث بعد إعدادها في صيغتها الأولية للتأكد من صدق المحتوى بعرض مهم على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات كلية التربية بالجامعة الخليجية ، وكلية التربية بجامعة البحرين ، وكلية التربية بجامعة الملك فيصل ، وكلية التربية بجامعة الملك سعود ، وكلية التربية بجامعة الدمام و خبراء من وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، وذلك بهدف تصحيح بعض الألفاظ وإبداء الرأي حول صياغة العبارات ووضوحها ومناسبتها للموضوع ، وبناء على ذلك فقد حصل الباحث على مجموعة قيمة من الملاحظات والتي على ضوءها قام الباحث بتعديل بعض فقرات أدوات الدراسة ، واستبعاد الفقرات غير المناسبة ، وذلك من خلال قيام الباحث بإجراء مقارنة بين آراء المحكمين حول الفقرات التي أثارت حولها بعض الملاحظات وتم الأخذ بالآراء الأكثر اتفاقاً نحو المفردات سواء الحذف أو التعديل أو الإضافة. وفيما يلي وصف لأهم التعديلات التي أجراها الباحث.

جدول (٤) يبين الفقرات التي تم إجراء تعديلات عليها على المحور الأول

الفقرة قبل التحكيم	الفقرة بعد التحكيم
تحرص إدارة المدرسة على تحديد الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين .	تحدد إدارة المدرسة الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين .

جدول (٥) يبين الفقرات التي تم إضافتها بعد التحكيم للمحور الأول ضمن محور تحديد الأهداف

الفقرات المضافة بعد التحكيم للمحور الأول
تشتق إدارة المدرسة أهداف المدرسة على ضوء رؤيتها ورسالتها .
تحرص إدارة المدرسة على صياغة إجراءات للأهداف تضمن إمكانية قياس نتائجها.

جدول (٦) يبين الفقرات التي تم إجراء تعديلات عليها على المحور الثاني وضع خطة عملية

الفقرة قبل التحكيم	الفقرة بعد التحكيم
تشارك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة	تشارك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الموضوعية .

جدول (٧) يبين الفقرات التي تم اضافتها بعد التحكيم للمحور الثاني وضع خطة عملية

الفقرات المضافة بعد التحكيم للمحور الثاني
تتضمن الخطة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف

جدول (٨) يبين الفقرات التي تم إجراء تعديلات عليها على المحور الثالث المراجعة الدورية

فقرة قبل التحكيم	فقرة بعد التحكيم
تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ	تدلل إدارة المدرسة الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف .

جدول (٩) يبين الفقرات التي تم إضافتها بعد إجراء عمليات التحكيم للمحور الثالث المراجعة الدورية

الفقرات المضافة بعد التحكيم للمحور الثالث
تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف وفقاً للجدول الزمني التي تتضمنها خطة التنفيذ.

جدول (١٠) يبين الفقرات التي تم حذفها بعد إجراء عمليات التحكيم على المحور الرابع: تقويم الإنجاز السنوي

الفقرات التي تم حذفها في المحور الرابع
تتابع إدارة المدرسة انتظام المعلمين في الدوام.
تتابع إدارة المدرسة انتظام المعلمين في تحضير الدروس.
تدرس إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين نواحي التطوير المحتملة من الناحيتين الفنية والإنسانية.
تراجع إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين مدى فعالية المجالس واللجان المدرسية في دعم العملية التعليمية.
تتابع إدارة المدرسة باهتمام مدى تأثير الجو الديمقراطي في العمل.

جدول (١١) يبين الفقرات التي تم إضافتها بعد التحكيم للمحور الرابع: تقويم الإنجاز السنوي

الفقرات المضافة بعد التحكيم للمحور الرابع
تحرص إدارة المدرسة على جعل عملية التقويم مستمرة ولا تقتصر على التقويم الختامي.
تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب التقويم المستخدمة.
تحرص إدارة المدرسة على استخدام أدوات مختلفة للتقويم.
تستخدم إدارة المدرسة أسلوب التقويم الذاتي وتقويم الأقران.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (paerson) حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (٢٠) مديراً ومعلماً.

المحور الأول: تحديد الأهداف:

تم حساب صدق الاستبانة عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور. حيث دلت النتائج إلى إن معاملات الارتباط قوية بين فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور و دالة إما عند مستوى (٠٠٥) ، أو عند مستوى (٠٠١) ، أما الفقرات التالية (١) ، ٣ ، ٤) لم تصل معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور لمستوى الدلالة، لذلك تم حذف الفقرات من الاستبانة، و يوضح الجدول (١٢) ذلك.

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
١	-0.166	غير دالة
٢	0.542*	0.017
٣	0.251	غير دالة
٤	0.284	غير دالة
٥	0.818**	0.000
٦	0.489*	0.034
٧	0.669**	0.002
٨	0.698**	0.001
٩	0.718**	0.001
١٠	0.742**	0.000
١١	0.768**	0.000
١٢	0.618**	0.005

** الارتباط دال عند مستوى ٠.١ و فأقل .

* الارتباط دال عند مستوى ٠.٥ و فأقل .

المحور الثاني: وضع خطة عملية:

تم حساب صدق الاستبانة عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بين فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور. حيث دلت النتائج إلى إن معاملات الارتباط قوية بين فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور و دالة إما عند مستوى (٠.٥)، أو عند مستوى (٠.١)، أما الفقرة (١٦) لم تصل معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور لمستوى الدلالة، لذلك تم حذف الفقرة من الاستبانة، و يوضح الجدول (١٣) ذلك.

يوضح الجدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
١٣	.626**	.007
١٤	.566*	.018
١٥	.673**	.003
١٦	.391	غير دالة
١٧	.786**	.000
١٨	.679**	.003
١٩	.787**	.000
٢٠	.656**	.004
٢١	.592*	.012
٢٢	.735**	.001
٢٣	.940**	.000

**الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١ و فأقل .

*الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥ و فأقل .

المحور الثالث: المراجعة الدورية:

تم حساب صدق الاستبانة عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بين فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور. حيث دلت النتائج إلى إن معاملات الارتباط قوية بين فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور و دالة إما عند مستوى (٠.٠٥) أو عند مستوى (٠.٠١) ، أما الفقرة (٢٤) لم تصل معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور لمستوى الدلالة، لذلك تم حذف الفقرة من الاستبانة، و يوضح الجدول (١٤) ذلك.

جدول (١٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
٢٤	.323	غير دالة
٢٥	.913**	.000
٢٦	.694**	.002
٢٧	.772**	.000
٢٨	.665**	.004
٢٩	.869**	.000

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
٣٠	.913**	.000
٣١	.857**	.000
٣٢	.571*	.017
٣٣	.710**	.001
٣٤	.806**	.000
٣٥	.724**	.001

** الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١ وفأقل .

* الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥ وفأقل .

المحور الرابع: تقويم الانجاز السنوي :

تم حساب صدق الاستبانة عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بين فقرات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور. حيث دلت النتائج إلى إن معاملات الارتباط قوية بين فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور و دالة إما عند مستوى (٠.٠٥) أو عند مستوى (٠.٠١) ، أما الفقرة (٤٣) لم تصل معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور لمستوى الدلالة، لذلك تم حذف الفقرة من الاستبانة، و يوضح الجدول (١٥) ذلك.

جدول (١٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
٣٦	.495*	.044
٣٧	.786**	.000
٣٨	.658**	.004
٣٩	.814**	.000
٤٠	.829**	.000
٤١	.820**	.000
٤٢	.535*	.027
٤٣	.441	غير دالة
٤٤	.636**	.006

** الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١ وفأقل

* الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥ وفأقل .

سابعاً: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach,S (alpha) حيث تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية من عينة الدراسة (٢٠) فرداً، وقد تم استبعاد العينة الاستطلاعية التي يبلغ عددها (٢٠) فرداً من العينة الكلية أثناء التطبيق ، ويوضح جدول (١٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة .

جدول (١٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول تحديد الأهداف	١٢	.735
المحور الثاني وضع خطة عملية	١١	.810
المحور الثالث المراجعة الدورية	١٢	.802
المحور الرابع تقويم الإنجاز السنوي	٩	.842
الدرجة الكلية	٤٤	.978

ويلاحظ من الجدول (١٦) أن الاستبانة تتسم بنسبة ثبات عالية حيث أن معامل ثبات المحاور هي كالتالي (735- .810 - 802 - 842) على التوالي ومعامل ثبات الدرجة الكلية للاستبانة ككل هي 978. وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة .

ثامناً : وصف الاستبانة في صورتها النهائية :

بعد الأخذ بملاحظات المحكمين نوتعليلها أصبحت أداة استبانة الاستبيان جاهزة لجمع البيانات فيها وهي تتكون من قسمين أساسيين وهما :

القسم الأول : صفحة الغلاف وشملت على رسالة قصيرة موجهة إلى السادة الباحثين ، كما شملت صفحة الغلاف على بيانات ديمغرافية تشمل على متغيرات (الوظيفية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، وجهة العمل) .

القسم الثاني ويشتمل على (٣٨) فقرة موزعين على أربع محاور وهي الخاصة عن واقع الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف في المملكة العربية السعودية . وتشتمل على أربع محاور وهي :

١. المحور الأول: تحديد الأهداف ويشتمل على (٩) مفردة.
٢. المحور الثاني: وضع خطة عملية ويشتمل على (١٠) مفردة.
٣. المحور الثالث: المراجعة الدورية ويشتمل على (١١) مفردة.
٤. المحور الرابع : تقويم الانجاز السنوي ويشتمل على (٨) مفردة .

تاسعاً: تطبيق أدوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وبعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، حصل الباحث على خطاب من الجامعة الخليجية موجه للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، بشأن تسهيل مهمة الباحث، وبناء على ذلك قامت إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، بتوجيه خطاب لمديري مكاتب التربية والتعليم بالقطيف ومدير مكتب التربية والتعليم بصفوى، للتعاون مع الباحث، وبناءً عليه تم مخاطبة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بهذا الشأن، ومن ثم بدأ الباحث بتوزيع الاستبانة على مديري المدارس في المحافظة، وزعت (٦٥) استبانة لمديري مدارس المرحلة الابتدائية واسترجع منها (٦٢) استبانة وفقدت (٣) استبانات. ووزعت (٤٥٠) استبانة على المعلمين واستبعدت (٤) استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات، ويبين الجدول (١٧) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٧) يبين عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	المجتمع الدراسة	الاستبانات التي تم توزيعها		عدد الاستبانات المفقودة أو المستبعدة		الاستبانات المعادة	
		العدد	النسبة للمجتمع الأصلي	العدد	أوالمستبعدة	العدد	النسبة للمجتمع الأصلي
المديرون	٧٠	٦٥	%٩٢,٨٥	٣		٦٢	%٨٨,٥٧
المعلمون	١٤٣٢	٤٥٠	%٣١	٤		٣٠٥	%٢١

عاشرًا: المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيع هذه الدراسة وهي: تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي وتم طرح الحد الأعلى للتدرج من الحد الأدنى وقسمت الناتج على ٣ (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (٣-١=٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٢÷٣=٠,٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٦٦ تحقق العبارة بدرجة (ضعيفة) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.
- من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٤ تحقق العبارة بدرجة (متوسطة) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

- من ٢,٣٥ وحتى ٣,٠٠ تحقق العبارة بدرجة (كبيرة) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه. و يوضح الجدول (١٨) طول الخلية.

الجدول (١٨) يبين طول الفئة

العدد	طول الفئة	المستوى
١	١,٦٦-١	ضعيفة
٢	٢,٣٤-١,٦٧	متوسطة
٣	٣,٠٠-٢,٣٥	كبيرة

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 ٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 ٣. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 ٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- وقد استخدم الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:
١. تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .
 ٢. تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات الاستبانة .
 ٣. المتوسط الحسابي الموزون المرحج لمعرفة مدى ارتفاعه أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٤. تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الوظيفية.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة ومعالجة البيانات إحصائياً وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة قام الباحث بتصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة وهو السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لاستجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتألف من (٦٢) مديراً و(٣٠٥) معلماً، و يوضح الدول (١٩) ما اعتمده الباحث لاصدار أحكام عامة على محاور الاستبانة وعباراتها على المقياس النسبي التالي :

جدول (١٩) أوزان النسبية لمحاور الاستبانة للدراسة حسب استجابات عينة الدراسة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٣	متوسط	٥,٠٨٤	٢,٠٧	المحور الاول : تحديد الأهداف
٢	متوسط	٥,٦٩٢	٢,٣٠	المحور الثاني: وضع خطة عملية
١	كبيرة	٦,٠٤٥	٢,٦٥	المحور الثالث: المراجعة الدورية
٤	متوسط	٤,٦٧٦	١,٨٥	المحور الرابع: تقويم الإنجاز السنوي
			٢,٢٢	المتوسط العام

يتضح من الجدول (١٨) إن المتوسطات للمحاور الأربعة تراوحت ما بين (١,٨٥-٢,٦٥)، حيث أن النسبة لمتوسط المحور تحديد الأهداف بلغ ٢,٠٧ وأن المتوسط الحسابي لمحو وضع خطة عملية بلغ ٢,٣٠ وأن المتوسط الحسابي لمحو تقويم الإنجاز السنوي والذي بلغ ١,٨٥ وأن جميعها تقع ضمن المستوى المتوسط، وانفرد المحور الثالث في قيمة المتوسط والذي بلغ ٢,٦٥ ويقع ضمن المستوى الكبير .

عرض وتحليل نتائج عبارات كل محور:

وللإجابة عن السؤال السابق فسوف يتناول الباحث عبارات كل محور من المحاور الأربع بالعرض والتحليل على النحو التالي:

المحور الأول تحديد الأهداف :

للتعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمديرين) على عبارات محور تحديد الأهداف وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٢٠):

جدول (٢٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	درجة الموافقة						النسبي	الوزن	الموافقة	مستوى	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	توضح إدارة المدرسة للمعلمين أهداف العملية التعليمية.	1٥٥	42,2	174	47.4	38	10.4	2.46	كبيرة	1		
٢	تضع إدارة المدرسة أهدافاً محددة لسلوك الإدارة والمعلمين	17٢	46,9	118	32,1	77	21.0	2.38	كبيرة	2		
٣	تحرص إدارة المدرسة على وضع أهداف تعليمية تتلاءم مع برامج وخطط العمل.	212	57.2	113	30.5	42	11.4	2.35	كبيرة	3		
٤	تحرص إدارة المدرسة على صياغة إجرائية للأهداف تضمن إمكانية قياس نتائجها.	172	46,9	151	41,2	4٤	12.0	2.32	متوسط	4		
٥	تحدد إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية.	142	38,7	168	45.8	57	15,6	2.29	متوسط	5		
٦	تحدد إدارة المدرسة الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين.	18٥	50,4	137	37,4	46	12,3	2.26	متوسط	6		
٧	تضع إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة.	154	42	139	37,9	74	20.2	2.23	متوسط	7		
٨	تضع إدارة المدرسة أهدافاً بمشاركة المعلمين على شكل نتائج مرغوب تحقيقها.	167	45.5	138	37,7	62	16.9	2.21	متوسط	8		
٩	تتبني إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية تحدد الإتجاه نحو المستقبل.	141	39	152	41,5	72	19.6	2.19	متوسط	9		
إجمالي المتوسط العام								٢,٠٧				

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تحديد أهداف المدرسة بمشاركة معلمي المرحلة الابتدائية تقع بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢,٠٧ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,١٩ إلى ٢,٤٦) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبير ومتوسطة في أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تحديد أهداف المدرسة تتراوح ما بين تحقيق بدرجة كبيرة، وبين تحقيقها بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول محور تحديد الأهداف ما بين (٢,١٩ إلى ٢,٤٦) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (متوسطة/ كبيرة) على التوالي في أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة (٤,٦٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

الفقرات التي حصلت على الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (٢,٣٤-٣,٠٠) وهي درجة الموافقة كبيرة :

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " توضح إدارة المدرسة للمعلمين أهداف العملية التعليمية." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٤٦ من ٣,٠٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن توضيح الأهداف للمعلمين هو عنصر أساسي ورئيسي في أي عمل ويتجلى أهمية توضيح الأهداف في التعليم فعندما يتم توضيح الأهداف المطلوبة من المعلمين في العملية التعليمية يسهل على المعلمين توفير الوسائل والأنشطة والأساليب اللازمة لتحقيقها، بل إن الأهداف الواضحة تعتبر البوصلة المحركة لكل الجهود ، وتوفر المال والجهد وتحميه من الهذر، وتجعل المعلمين يعملون بشكل صحيح ومتقن من أول مرة وهذا هو الجودة في العمل.

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي " تضع إدارة المدرسة أهدافاً محددة لسلوك الإدارة والمعلمين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٣٨ من ٣,٠٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن على أن مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف تقوم برسم السياسات الإدارية وتحديد السلوكيات المطلوبة بالاتفاق مع المعلمين، بما يتماشى مع متطلبات العمل العلمي التربوي، وذلك في بداية العام الدراسي، وهذا يتطلب من الجميع فهم وتوضيح أساليب العمل حتى يسير دون تأخير أو أخطاء. وهذا يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والحقوق لكل معلم حتى يتم تحديد المسؤوليات والمهام المناطة وتقسيمات العمل.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تحرص إدارة المدرسة على وضع أهداف تعليمية تتلاءم مع برامج وخطط العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٣٥ من ٣,٠٠) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إهتمام إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بعمل الخطط الاستراتيجية والتشغيلية المرسومة وتنفيذها، بشكل جيد فهذه الأهداف لا يمكن أن تكون مجرد كلمات عامة أو نوايا طيبة بل تخطيط ثم تنفيذ، فالذي يخطط للعمل هو الذي يشارك في التنفيذ فلا بد من أن تتلاءم الأهداف وتتكامل مع الخطة العامة والشاملة للمدرسة من حيث الأهمية والأولوية في التنفيذ ولا تتعارض وهذا يؤكد على مدى العمل المتقن في المدارس بالمحافظة.

الفقرات التي حصلت على الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١,٦٧-٢,٣٤) وهي درجة الموافقة متوسطة :

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تحرص إدارة المدرسة على صياغة إجراءات للأهداف تضمن إمكانية قياس نتائجها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٣٢ من

٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي وإدراك إدارة المدارس في كون النتائج أهم من العمليات والأنشطة، وتطبق سمات الجودة في الصياغة الجيدة للأهداف، وأن من مبادئ الهدف الجيد هو إمكانية قياس النتائج، ليتم تقييم عمل المعلم على أساس المقارنة ما بين ما تحقق في النتيجة ومدى قربها من تحقق الهدف وهذا ما يسمى بالتمييز ما بين النشاطات والفعاليات وما بين الأثر والنتيجة حتى لا يصبح العمل هدراً تعليمياً.

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " تحدد إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٩ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المشاركة والتعاون في المستوى المتوسط يحتاج إلى الزيادة والرفع من هذا المستوى لتأدية العمل على الوجه الأكمل، وهذا يتعارض مع السمة الرئيسية لأهم مبادئ العمل الديمقراطي التشاركي وهي مشاركة المدير للمعلمين في التخطيط بوضع الأهداف وفي تنفيذها وتقييمها مما يتوجب بذل الجهد لسد هذه الثغرة.

٣. جاءت العبارة رقم (٦) وهي " تحدد إدارة المدرسة الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين." بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٦ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه النتيجة جاءت متوافقة مع النتيجة السابقة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه متقاربة مما يؤكد ضرورة تفعيل المشاركة الجماعية لأن الفلسفة الأساسية لنظام العمل التعليمي التربوي تقوم على أساس خلق جو مناخ ديمقراطي تشاركي مسئول داخل المدرسة، وتتخذ الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء في كافة مستوياتهم التنظيمية، مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الإيجابية للجميع، فينشر داخل المدرسة الإحساس بالمسؤولية مع تزايد درجة الولاء للمدرسة والدفع للعمل وتحسين الأداء بها.

٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تضع إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة." بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٣ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأهداف التعليمية في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة يتم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم ثم أقسام الإدارة التربوية، ولكن هذا لا يمنع من وضع أهداف خاصة لكل عام دراسي، وضع أهداف لكل منصب إداري حيث يجب النظر إلى المناصب الإدارية باعتبارها مراكز للمسؤولية، وضرورة إشراك المرؤوسين والرؤساء في وضع أو إضافة أهداف الخاصة بالمناصب الإدارية لكل عام دراسي ، أما في نتيجة وضع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية فكما هو واضح فهذه النتيجة لا تشجع على

الابتكار والتجديد أو التنوع مما يؤثر سلباً على سير العمل حيث يسود الروتين والملل وتكرار الأهداف على جميع المستويات الإدارية.

٥- وجاءت العبارة رقم (٨) وهي "تضع إدارة المدرسة أهدافاً بمشاركة المعلمين على شكل نتائج مرغوب تحقيقها." بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢١ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة المتأخرة نسبياً في هذا المحور دليل على عدم الاهتمام أو التركيز على النتائج والانجازات، أكثر من الفعاليات والأنشطة في وضع الأهداف على شكل نتائج يمكن قياسها، حيث يتم المقارنة بين أدائها الفعلي ومدى ما تحقق، فيتم تقييم عمل المعلم على هذا الأساس فيمنح الترقيات والعلاوات والمنح الأخرى بناء على ما أنجز، ولكن الواضح من نتيجة استجابات عينة الدراسة توضح توسط المشاركة الفعلية ما بين إدارة المدارس ومعلميها مما يحد من تحقق أهداف العمل المدرسي بالشكل المطلوب .

٦- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تتبنى إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية تحدد الإتجاه نحو المستقبل." بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢١ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية لا تراعي في الخطط الإستراتيجية بناء على مكتسبات الحاضر وتطلعات المستقبل، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف إعداد مديري المدارس في جانب التخطيط الاستراتيجي وأخطاء في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة، وكذلك أن الخطط عادة ما تأتي من الجهات العليا بالوزارة.

ومن خلال ما سبق نجد أن هذه الدراسة اتفقت فيما توصلت إليه من نتائج مع دراسة صادق (٢٠٠٩)، إلى ضرورة تحديد أهداف واقعية وواضحة، ووضوح وتحديد مهام منسوبي المدرسة، وكذل اتفقت مع دراسة عدوان (٢٠٠٦)، التي توصلت إلى أن تصورات مديري المدارس حول تطبيق الإدارة بالأهداف بالمدارس كانت مرتفعة بينما جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وكذلك اتفقت مع دراسة الجهضي (٢٠٠٥) التي توصلت إلى ضرورة إشراك المعلمين في التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف، واتفقت مع نتائج دراسة البابطين من تطبيق منهج الإدارة بالأهداف قد ساهم في تطوير الإدارة المدرسية حيث تطور أداء المعلمين مما أدى إلى إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي، واتفقت مع دراسة الرشودي (٢٠٠٢) والتي توصلت إلى ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف المنشودة الذي يؤدي بدوره إلى تجاوب العاملين بشكل حسن. واتفقت مع دراسة (شتي وكمازلزل 2002 shitty Carlisl) التي توصلت بضرورة وضع الأهداف المنشودة في للعام الدراسي بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس.

المحور الثاني وضع خطة عملية :

جدول (٢١) يبين استجابات المعلمون ومديري المدارس في دراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لمحور وضع خطة عملية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	درجة الموافقة						النسبة المئوية	الوزن	الموافقة مستوى	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٠	تجتمع إدارة المدرسة بالمعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.	139	37.9	155	42.2	73	19.9	2.50	كبيرة	1	
١١	تحرص إدارة المدرسة على أن يكون لكل معلم دوره في تحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف التعليمية	218	59.4	108	29.4	41	11.2	2.48	كبيرة	2	
١٢	تحاول إدارة المدرسة القضاء على أسباب سوء التفاهم التي قد تنشأ بين المعلمين في مرحلة تنفيذ الخطة.	227	61.9	98	26.7	42	11.4	2.43	كبيرة	3	
١٣	تحافظ إدارة المدرسة على الإتصال الدائم بالمعلمين والاستماع إليهم.	202	55.0	109	29.7	56	15.3	2.40	كبيرة	4	
١٤	تحرص إدارة المدرسة على تحليل وتفسير آراء ومقترحات المعلمين وتنفيذ الملائم منها.	161	43.9	147	40.0	59	16.1	2.27	متوسط	5	
١٥	تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين لتمكينهم من المهارات التي تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة.	134	36.5	163	44.4	70	19.1	2.23	متوسط	6	
١٦	تتضمن الخطة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف	210	57.2	107	29.2	50	13.6	2.23	متوسط	7	
١٧	تشارك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الموضوعية.	158	41.1	137	37.3	72	19.9	2.17	متوسط	8	
١٨	تراجع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها.	147	40.0	132	36.0	88	24.0	2.16	متوسط	9	
١٩	تضع إدارة المدرسة نظاماً لتحفيز المعلمين بما يساعد على تحسين العملية التعليمية.	146	40.0	161	43.9	59	16.1	2.16	متوسط	10	
إجمالي المتوسط العام											
٢,٣٠											

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن وضع خطة عملية كأحد عناصر دراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة (٢,٣٠ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ١,٦٧ - ٢,٣٣) وهي الفئة التي تشير إلى خيار ومتوسطة في أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تحديد أهداف المدرسة تتراوح ما بين تحقيق بدرجة كبيرة، وبين تحقيقها بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول محور تحديد الأهداف ما بين (٢,١٩ إلى ٢,٤٦) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (متوسطة/ كبيرة) على التوالي في أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة (١٢,١١,١٦,١٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

الفقرات التي حصلت على الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (٢,٣٤-٣,٠٠) وهي درجة الموافقة كبيرة :

١- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " تجتمع إدارة المدرسة بالمعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط حسابي (٢,٥٠ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه عادة ما يعقد مديروا المدارس اجتماعات طوال العام الدراسي مع المعلمين وذلك لتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها هذا العام وهذه الاجتماعات مع المعلمين تكون لتحديد الأهداف بمشاركة فعلية حقيقية وهي تعد عملية التخطيط، وهذا يتطلب عقد عدة اجتماعات حتى نصل إلى تحديد الأهداف المرادة، مما يجعل تنفيذ الأهداف أسهل وضمان لتحقيق الأهداف، وهذا دليل على إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية، في الوضع الراهن تجتمع مع المعلمين وتشجع على تفويض الصلاحيات والمشاركة في وضع الأهداف وتوزيع المسؤوليات.

٢- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " تحرص إدارة المدرسة على أن يكون لكل معلم دوره في تحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف التعليمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط حسابي (٢,٤٨ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفلسفة الأساسية للنظام التربوي التعليمي تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي مسئول داخل امدرسة إذ تتخذ الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين المدير والمعلمين في كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين في المدرسة في تخطيط سياستها بصورة جماعية، وتحديد دور كل فرد ومسؤولياته لتحقيق الخطة، وهكذا ينتشر الإحساس بالمسؤولية وفي هذا دليل على رغبة المديرين والمعلمين في تحمل المسؤولية وتوزيعها وإعطاء الصلاحيات مما يترك أثره في الإبداع والابتكار ويصنع جيلا من القادة تحت التدريب والصقل، وتأتي هذه النتيجة استكمالاً للنتيجة السابقة ومصدقة لها.

٣- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " تحاول إدارة المدرسة القضاء على أسباب سوء التفاهم التي قد تنشأ بين المعلمين في مرحلة تنفيذ الخطة." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط حسابي (٢,٤٣ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن الجو الانفعالي الإنساني السليم هو الذي تسوده المحبة والتعاون والتسامح والتنافس الشريف والبعيد عن المشاحنات المنفرة التي تخلق أحزاباً وولاءات بعيدة عن الهدف الأساسي لفلسفة التربية والتعليم التي يسودها العلاقات الانسانية وهو تحقيق النتائج. ويشعر المعلمون بذاتهم

وبمكانيهم وحبهم وولائهم للعمل. وهذه النتيجة تعطي دليل على الوعي الإداري لدى مديري مدارس المحافظة ومحافظةهم على لحة الجماعة وعملهم بشكل فريق عمل.

٤- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " تحافظ إدارة المدرسة على الاتصال الدائم بالمعلمين والاستماع إليهم." بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط حسابي (٢,٤٠ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن وجود الألفة والمحبة و التقارب قوية، وفي هذا نجاح للعملية التعليمية وهذا دليل على أن اللقاءات والاجتماعات تؤدي أكلها في نقل الرسالة السليمة والمطلوبة للمعلمين وتتغرز الصلات لدرجة تصبح أهداف المدرسة هي نفسها أهداف المعلم وهي النتيجة هي إمتداد للنتيجة السابقة .

الفقرات التي حصلت على حصلت على الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١,٦٧ - ٢,٣٣) وهي درجة الموافقة متوسطة :

١- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " تحرص إدارة المدرسة على تحليل وتفسير آراء ومقترحات المعلمين وتنفيذ الملائم منها." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٢٧ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث السبب هذه النتيجة لتبرهن على أن المستويات العليا من التفكير مثل التحليل والتفسير للآراء والمقترحات في إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لم تصل إلى الحد الراقي المتقدم العلمي المدروس أو في مستوى الطموح في التحليل والتفسير للبيانات مما يتطلب بدل المزيد من الجهد الإداري المدرسي لاستخلاص الصالح من الآراء بعد عرضها على التحليل والتفسير، ومعرفة المفيد منها للتنفيذ وفق الاحتياج وإمكانيات التنفيذ المتاحة.

٢- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين لتمكينهم من المهارات التي تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة." بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه بمتوسط حسابي (٢,٢٣ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن رغم جهود إدارة التدريب التربوي بمحافظة القطيف إلا أنه مازال يحتاج إلى آلية واضحة ومتكاملة في اختيار البرنامج التدريبي على أساس الاحتياج الفعلي واختيار أوقات التدريب المناسبة مثل بداية العام الدراسي قبل موعد الدراسة الفعلية حتى لا يكون التدريب عبء على بقية المعلمين والمدرسة في تأمين حصص الانتظار. كما أن التدريب يجب أن يشمل جميع المعلمين والمديرين الذين هم على رأس العمل ومن الأولويات الهامة وهي من حقوق الجميع وذلك لمواجهة التحسينات التنظيمية الإداري، ولا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم

بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمؤوسين. وتحتاج هذه النتيجة إلى دعم لتحويل الاستجابة إلى كبيرة لأهمية موضوع التدريب التربوي.

٣- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " تتضمن الخطة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٢٦ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموارد يتم الحصول عليها من المستودعات المركزية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، والحصول على هذا الدعم يتطلب بدل المزد من الجهد من قبل إدارة المدرسة، على الرغم من النظم المساندة في إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية ممثلة في قسم المستودعات وإدارة التقنيات، ولكن الوضع الحالي يتطلب توفير حرية مقننة للصلاحيات المادية لمدير المدرسة بشروط تنظيمية محددة وهذا ما سوف يتم تطبيقه في العام الدراسي القادم ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ من خلال الميزانية التشغيلية والتي بدأ العمل بها حديثاً.

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " تشترك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الموضوعة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,١٧ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من الضرورة فهم المعلمين للأهداف ليترجم الهدف إلى أنشطة وفعاليات بطريقة صحيحة وصائبة من أول وهله، خلال وضع الخطة ، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الثامنة لهذا المحور دليل على أن المشاركة الفعلية في وضع خطة العمل ليست بالمستوى المطلوب لتأدية العمل .

٥- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " تراجع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها." بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,١٦ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه من الطبيعي مراجعة الخطط بين فترة وأخرى وفق الاحتياج في ظل سيادة المرونة لأي خطة ناجحة، تحدد فيها المعالم وأساليب الانجاز وكذلك تحتاج الخطط إلى التغذية الراجعة، لأنها من مبادئ الهامة لمنهجيات بناء أي خطة ناجحة يجب أن تستفيد من أخطائها، وتبني أعمالها السابقة الناجحة وتطوره، لمعالجة سلبيات الخطط وحصول هذه الفقرة على المرتبة التاسعة دليل على احتياج المراجعة إلى التأكيد على هذا المبدأ الهام.

٦- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " تضع إدارة المدرسة نظاماً لتحفيز المعلمين بما يساعد على تحسين العملية التعليمية." بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٢٦ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يعتبر التحفيز عنصر هام من

عناصر الإدارة الناجحة ولا يخفى على المديرين أهمية الحوافز في دفع العملية التعليمية قدما فعندما تتوفر الحوافز المادية أو المعنوية تثبت روح الحماس، ويجدد النشاط في نفوس المعلمين المجتهدين وتشجع غيرهم لرفع كفاءتهم الانتاجية. والتحفيز يتم من خلال الترقيات الى المراكز الوظيفية والإشادة به وبكفاءته وخبراته وغيرها. ومع أن مديري مدارس المحافظة يكرمون المعلمين لكن ليس بشكل نظام أو برنامج متكامل. وهذه النتيجة توضح بجلاء احتياج المعلمين والمديرين إلى الاهتمام بعنصر التحفيز أبشكال منظم، للبعد عن الاجتهادات لأنه من الضروري تشريع قوانين تهتم بهذا الجانب المهم وإعطاء الصلاحيات للمديرين مالية ومعنوية .

ومما سبق نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة صادق(٢٠٠٨) والتي خلصت على ضرورة اطلاق منسوبي المدرسة على الخطة المدرسية ووضع برنامج تحفيزي للمعلم المجتهد ماديا ومعنويا وكذلك اتفقت مع دراسة ناصر(٢٠٠٥) في ضرورة وضع خطة عمل وفق منهج الإدارة بالأهداف يساعد على إكساب التلاميذ قيمة تحمل المسؤولية واحترام النظام مما يرفع خطوط المدرسة بالفوز في السابقات والمنافسات الرياضية للمدرسة ، كما اتفقت نتائجها مع دراسة (بريتابي ريموندواخرون bernabei,Raymond,andoth2008) التي توصلت إلى فاعلية التخطيط وتحديد الأهداف وتأثير منهج الإدارة بالأهداف على تطور الشخص في إنجاز العمل .

المحور الثالث المراجعة الدورية :

جدول (٢٢) يبين استجابات المعلمون ومديري المدارس حول دراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القنفط لمحور المراجعة الدورية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة .

م	العبارة	درجة الموافقة						التسلي	الحوار	الموافقة	مستوى	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢٠	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ المعلمين للأعمال والأنشطة المكلفين بها.	193	52.6	126	34.3	48	13.1	2,52	كبيرة	1		
٢١	تتابع إدارة المدرسة تحصيل التلاميذ بالتعاون مع المعلمين	222	60.5	112	30.5	33	9.0	2.51	كبيرة	2		
٢٢	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف وفقاً للجدول الزمنية التي تتضمنها خطة التنفيذ.	203	55.3	111	30.2	53	14.5	2,45	كبيرة	3		
٢٣	تؤكد إدارة المدرسة على تطبيق النشاطات والمهارات التي تدعم عملية التعليم	206	56.1	122	33.3	39	10.6	2,45	كبيرة	4		
٢٤	تقدر إدارة المدرسة إنجازات المعلمين وتحرص على تعزيزها.	223	60.8	106	28.9	38	10.3	2,41	كبيرة	5		
٢٥	توجه إدارة المدرسة المعلمين وفق معايير واضحة تركز على مبدأ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.	150	40.9	177	48.2	40	10.9	2,40	كبيرة	6		
٢٦	تتأكد إدارة المدرسة من تحقق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.	196	53.4	142	38.7	29	7.9	2,40	كبيرة	7		
٢٧	تتمى إدارة المدرسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	195	53.1	120	32.7	52	14.2	2.39	كبيرة	8		
٢٨	تذلل إدارة المدرسة الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف.	178	48.5	148	40.3	41	11.2	2,38	كبيرة	9		

م	العبارة	درجة الموافقة						المراتب	المراتب	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٩	تعطي إدارة المدرسة للمعلمين فرصاً أكبر في تخطيط وتنظيم ومراجعة أعمالهم.	191	52.1	130	35.4	46	12.5	2.37	كبيرة	10
30	تقوم إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين بمراجعة خطط العمل من وقت لآخر للتأكد من تناسقها مع توقعاتهم.	159	43.3	153	41.7	55	15.0	2.28	متوسطة	11
إجمالي المتوسط العام								٢,٦٥		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محور المراجعة الدورية لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية مدخل الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة، بمتوسط (٢,٦٥ من ٣,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة في أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور المراجعة الدورية لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف تتراوح ما بين (٢,٥٢ إلى ٢,٢٨) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (كبيرة/ متوسطة) على التوالي في أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور المراجعة الدورية لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محور المراجعة الدورية بدرجة كبيرة وتتمثل في العبارات رقم (٢١، ٢٤، ٢٦، ٢٣، ٢٢، ٢٩، ٢٠)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

الفقرات التي حصلت على الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١,٦٧-٢,٣٤) وهي درجة الموافقة متوسطة :

١- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " تتابع إدارة المدرسة تنفيذ المعلمين للأعمال والأنشطة المكلفين بها." بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٥٢ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المتابعة والإشراف هي من أهم وأعظم أعمال مدير المدرسة اليومية الروتينية، فمدير المدرسة يجب عليه القيام بالمتابعة اليومية لأعمال المعلمين ليقوم بتعبئة السجلات الادارية الرسمية، والتي يتراوح عددها أكثر من ١٣ سجلاً موضوعاتها المتابعة اليومية لأعمال وأنشطة المعلمين والإداريين، وما يكلفون به من أعمال أخرى وبشكل دوري، وحصول الفقرة على متوسط (٢,٥٢ من ٣,٠٠) بدرجة كبيرة نظراً لما يقوم به مديري المدارس من أعمال يومية روتينية معهوده.

٢- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي " تتابع إدارة المدرسة تحصيل التلاميذ بالتعاون مع المعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٥١ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المتابعة الدورية لأعمال المعلمين في الفقرة السابقة أدى إلى متابعة إدارة المدرسة للمعلمين في أهم واجباتهم وهي تحصيل التلاميذ، فالطالب هو محور العملية التعليمية وهذا مؤشر جيد على أن سير التعاون في هذا المجال كبير، والمشاركة تكون فاعلة وحقيقية وثمرتها المتابعة، هي نجاح الطالب ومقدار تحصيله العلمي.

٣- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي " تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف وفقاً للجدول الزمنية التي تتضمنها خطة التنفيذ " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤٥ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الخطة الجيدة هي التي تحتاج أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف تحديد للتصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها، تحديد للنتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه، وتحديد تاريخ معين يتم فيه تحقيق تلك النتيجة. وحصول هذه العبارة على هذه النتيجة راجع أن الخطط المدرسية كلها محكمة على هذا المنهج ومكتملة الأركان، ومستوفية شروط التخطيط الناجح .

٤- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي " تؤكد إدارة المدرسة على تطبيق النشاطات والمهارات التي تدعم عملية التعليم " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط ٢,٤٥ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأهداف المراد تحقيقها يتم ذلك من خلال الوسائل والأساليب، وكلما تم تحليل الهدف إلى مجموعة من الوسائل والأساليب والأنشطة والمهارات كلما كان أداء إدارة المدرسة أدق وأفضل، وتتميز المدارس المرحلة الابتدائية بوجود مجموعة من الأنشطة التربوية التعليمية التي تدخل من ضمن المنهج التربوي الذي يتم تحويله الى مجموعة من المهارات التربوية التي تحتاج الى عملية الاتقان للحكم على نجاح الطالب وحسن أداء المعلم.

٥- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي " تقدر إدارة المدرسة إنجازات المعلمين وتحرص على تعزيزها " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤١ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف عادة ما يكثر صور التعزيز على شكل شهادات الشكر وتقدير وتقديم الدروع ، والإشادة به في الاجتماعات أو في الطابور الصباحي، وقد يكون التعزيز بترشيح المعلم المتميز لوظيفة إدارية مثل وكيل أو مرشد طلابي أو معلم موهوبين وغير ذلك وذلك حسب صلاحيات مدير المدرسة، وهذا مؤشر جيد لتعزيز المعلم المبدع المجد المجتهد.

٦- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي " توجه إدارة المدرسة المعلمين وفق معايير واضحة تركز على مبدأ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤٠ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب مديري مدارس محافظة القطيف هم من جيل الشباب والمتأثرين بالثقافة الادارية الحديثة من الذين يؤمنون بالادارة الديمقراطية التشاركية، ويغلب عليهم سمة التسامح ومراعات الحالات الانسانية، وتلبية الحاجات الذاتية والنفسية للأفراد ، وهذه الامور يمتدحها المسؤولون وتلاقي تشجيعاً من الادارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، وهذا ما يتناسب والميدان التربوي والإشراف التربوي الحديث، وما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وتحاول تطبيقه في المدارس ليتذوق الجميع ثمار العملية الديمقراطية والعملية التشاركية في التربية والتعليم.

٧- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " تتأكد إدارة المدرسة من تحقق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤٠ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقوم بعدة مهام إدارية أثناء تنفيذ الخطة وهذا يتطلب متابعتها والوقوف على مدى تطور الأداء ومستويات لإنجاز في تحقيق الأهداف فالمتابعة الجيدة والدقيقة بشكل دوري منتظم يؤدي إلى تحقيق الخطط والاهداف المرسومة ، وهذا الامر مشهود به لمديري المدارس محافظة القطيف حيث يقومون بالتأكد من تنفيذ الخطة والوقوف على مدى تطور الاداء ومستويات الانجاز في تحقيق الاهداف، ويعد هذا الامر من الاعمال اليومية التي يعكف مديري المدارس على متابعتها بشكل يومي، كما يقوم الاشراف التربوي بالحرص على متابعتها.

٨- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي " تنمي إدارة المدرسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٣٩ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من أهم سمات محافظة القطيف بروز قوة الوزع الديني لدى الناس بعتباره مجتمعاً متديناً، وهو من الامور التي يتم التذكير بها بين فترة وأخرى، وهذه النتيجة دليل على ثقة الإدارة المدرسية بالمعلمين وشياع روح الديمقراطية، ولاشك بأن الادارة الديمقراطية التشاركية التي يؤمن بها جيل الشباب من مديري المدارس تعتمد على المشاركة في التخطيط والتنفيذ والإشراف ثم في التقييم وهذا ما يشجع على تنمية مبدأ الرقابة الذاتية.

٩- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي " تذلل إدارة المدرسة الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٣٨ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الادارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية تقوم بتقديم

المساندة التنظيمية والدعم الفني لاي برنامج جديد وتحصل على الدعم المالي في حالة إعتماده، وكذلك تحصل على النظم المعلوماتية بهدف الاستفادة من المعلومات الهامة والحديثة والنظم المالية للتحفيز والترقي .

١٠- جاءت العبارة رقم (٢٨) هي " تعطي إدارة المدرسة للمعلمين فرصاً أكبر في تخطيط وتنظيم ومراجعة أعمالهم " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٣٧ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه النتيجة جاءت تأكيداً على نتيجة سابقة عن مدى ما وصلت له العلاقة المتميزة ما بين إدارة المدرسة والمعلمين بمدارس محافظة القطيف المرحلة الابتدائية ، بالمشاركة في وضع الاهداف والتخطيط والمشاركة في صناعة القرار المدرسي وتعد هذه المشاركة أحد ضمانات نجاح الخطة المدرسية فهو سيخلق شعوراً بالالتزام لنجاح العمل.

الفقرات التي حصلت على الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١,٦٧-٢,٣٤) وهي درجة الموافقة متوسطة :

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن محور المراجعة الدورية لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة والذي يتمثل في العبارات رقم (٣٠) حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وهي كالتالي:

١٠- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي " تقوم إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين بمراجعة خطط العمل من وقت لآخر للتأكد من تناسقها مع توقعاتهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢٨ من ٣,٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه النتيجة تأتي مؤكدة ومكملتة للنتائج السابقة حول مشاركة إدارة المدرسة للمعلمين في جميع جوانب العمل التربوي وهذه الفقرة حصلت على المرتبة الاخيرة في المحور مما يتطلب من إدارة المدارس بذل الجهد نحو الاستفادة من المراجعة الدورية الخطط العمل وتفعيل خاصية المرونة في كون الخطة قابلة للتعديل والتغيير والخذف والاضافة ، قبل البدء .

ومما سبق نجد أن هذه الدراسة اتفقت فيما توصلت إليه من نتائج مع دراسة الاسطل (٢٠٠٨م)، التي توصلت إلى إلى أن إمكانية تطبيق خطوات منهج الإدارة بالأهداف في مجال المراجعة (التغذية الراجعة) كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك اتفقت مع دراسة الشبول (١٩٩٥م)، التي توصلت إلى رغبة كبيرة في تطبيق خطوات منهج الإدارة بالأهداف في محور المراجعة الدورية للإنجاز لدى المديرين والمعلمين كانت كبيرة .

المحور الرابع تقويم الإنجاز السنوي:

جدول (٢٣) يبين استجابات المعلمون ومديري المدارس في دراسة واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف لمحور تقويم الإنجاز السنوي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣١	تحرص إدارة المدرسة على جعل عملية التقويم مستمرة ولا تقتصر على التقويم الختامي.	165	45.0	139	38.0	63	17.0	2.46	كبيرة	1
٣٢	تراعى إدارة المدرسة لموضوعية والدقة في تقييم أداء المعلمين.	208	56.7	120	32.7	39	10.6	2.43	كبيرة	2
٣٣	تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب التقويم المستخدمة.	183	50.0	132	36.0	52	14.0	2.35	كبيرة	3
٣٤	تحرص إدارة المدرسة على إستخدام أدوات مختلفة للتقويم.	171	46.6	138	37.6	58	15.8	2.31	متوسطة	4
٣٥	تضع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين معايير محددة لتقييم الأداء.	159	43.3	152	41.4	56	15.3	2.28	متوسطة	5
٣٦	تستخدم إدارة المدرسة أسلوبى التقويم الذاتى وتقيم الأقران.	149	40.6	156	42.5	62	16.9	2.28	متوسطة	6
٣٧	تقارن إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين النتائج المحصلة بتلك التى تم الاتفاق عليها فى خطة العمل.	202	55.0	121	33.0	44	12.0	2.23	متوسطة	7
٣٨	تضع إدارة المدرسة خطة عمل أخرى بمشاركة المعلمين لعام دراسى قادم وابتداء المراحل ذاتها.	140	38.7	142	38.7	86	23.2	2.14	متوسطة	8
الإجمالى المتوسط		1.854								

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محور تقويم الإنجاز السنوي لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة ، بمتوسط (١,٨٥ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ١,٦٧ إلى ٢,٣٤) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط في أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تقويم الإنجاز السنوي لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف تتراوح ما بين (٢,٤٦ إلى ٢,١٤) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة

والثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (كبيرة/ متوسطة) على التوالي في أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تقويم الإنجاز السنوي لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محور المراجعة الدورية بدرجة كبيرة وتتمثل في العبارات رقم (٣٢، ٣٧، ٣٣، ٣٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

الفقرات التي حصلت على الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من (٢,٣٥ - ٣,٠٠) وهي درجة الموافقة كبيرة :

١- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي " تحرص إدارة المدرسة على جعل عملية التقويم مستمرة ولا تقتصر على التقويم الختامي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤٧ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل من المدير والمعلمين يلتقون وجها لوجه كل زيارة صفية لمراجعة وتقييم العمل والأنشطة الآخرة في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك، وهذه الأهمية ترجع إلى منح الفرصة للمدير لإعطاء تعليمات جديدة للمعلمين في العمل كما يقوم مدير المدرسة بإجراء عمليات التقويم السنوي أربع مرات في السنة بمعدل مرتين في الفصل الدراسي عقب كل زيارة صفية وغيرها، ويجب على المعلم التوقيع بالعلم، وهذا ما جعل الموافقة كبيرة.

٢- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي " تراعي إدارة المدرسة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٤٣ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دلالة على مدى الدقة والصدق وعلمية التقييم للأداء وفعاليتها ومن أجل ذلك يجب الاهتمام بمقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها، واستخدام المعايير المحددة في قياس درجة فعالية هذه النتائج. وعادة ما يكون التقييم الأداء للمعلمين وفق معايير محددة وواضحة لجميع المعلمين، لوجود مذكرة تفسيرية لإستمارة تقييم الاداء الوظيفي، بها أدلة وإرشادات، وبالتالي وضوح المعيار ويوقع كل معلم على كل فترة من فترات تقويم الاداء الأربع، وهذا ما أدى إلى إعطاء هذه النتيجة درجة متقدمة. وهذه النتيجة تدل على أن الاجواء في العمل الميداني يساعد على التقدم والرقى ويحفز على التشجيع والابداع والابتكار والاجتهاد والأمان الوظيفي .

٣- جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي " تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب التقويم المستخدمة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٣٥ من ٣,٠٠)

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن عملية تقويم المعلم تعتمد على عدة معايير منها المحافظة على أوقات الدوام، اكتمال السجلات المدرسية، وتطبيقه لاستراتيجيات التعليم، ومستوى تحصيل التلاميذ، والقيام بالأنشطة المختلفة داخل الفصل وفي خارجة ومستوى العلاقات الاجتماعية بينه وبين الزملاء والتلاميذ وأولياء الامور وهذه المعايير واضحة ومفهومة لدى جميع المعلمين.

الفقرات التي حصلت على الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١,٦٧-٢,٣٤) وهي درجة الموافقة متوسطة :

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن محور تقويم الإنجاز السنوي لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة والذي يتمثل في العبارات رقم (٣٤,٣١,٣٥,٣٦,٣٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وهي كالتالي :

١- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي " تحرص إدارة المدرسة على إستخدام أدوات مختلفة للتقويم بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٣١ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على استخدام استمارة التقويم، والسجلات الرسمية والادارية وسجلات المتابعة، والملاحظة اليومية لأداء المعلم، وتحقيق الأهداف التربوية بشكل صحيح.

٢- جاءت العبارة رقم (٣١) وهي " تضع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين معايير محددة لتقييم الأداء بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢٨ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاتفاق بين المدير والمعلمين على مقاييس أداء أو فقط رقابة معينة كي تستخدم فيما بعد لتحديد مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة ، وقد تتمثل هذه المقاييس في بعض الأحيان أرقاماً أو تمثل جمل وصفية، وهذه النتيجة جاءت في تقدير المتوسط لأن المعايير التقييم ومحاورها مصممة من وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وليس للمدير أو المعلم إلا التطبيق والتفاهم حول أساليب التقويم، والاقوات ومع ذلك فلها مدلول متقدم عن مدى التعامل الراقي في إجراءات العمل مع الزملاء المعلمين وإفتتاح الادارة على المعلمين وإشراكهم في كل عمليات الادارة .

٣- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي " تستخدم إدارة المدرسة أسلوب التقويم الذاتي وتقويم الأقران " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢٨ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التقويم الذاتي وتقويم الأقران يتم تطبيقه بالمدارس في هذا العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٢ هـ وهو يشمل التقويم الذاتي وتقويم الأقران وهو في طور التجربة وجاءت النتيجة

لتعكس الوضع القائم حالياً حيث لم يعد البرنامج الحالي موضع قبول لدى الجميع من معلمين ومديرين بالمدرسة نظراً لحدثته.

٤- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي " تقارن إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,٢٣ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يتم قياس النتائج بطريقة موضوعية وفعالة وذلك بمقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في برنامج العمل بتحويل الاهداف العادية إلى أهداف إجرائية ومعايير محددة ودقيقة وواضحة . حيث يتم تقييم ما يمتلكه المعلم من قدرات ومهارات وإمكانات وكذلك مقدار ما حققه المعلم من الأهداف ودرجة اقترابه منها. وهذا غير حاصل حالياً لعدم تطبيق هذا المنهج وهذا المفهوم بشكل ممنهج وواضح في إدارة مداس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية.

٥- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي " تضع إدارة المدرسة خطة عمل أخرى بمشاركة المعلمين لعام دراسي قادم وابتداءً من المراحل ذاتها " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٢,١٤ من ٣,٠٠) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء والتغذية الراجعة مهم جداً حيث تبني الخطة وفق النتائج السابقة بعد ووضع معايير محددة لقياس الأداء والانجاز خلال الفترة السابقة للوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية ومعالجة السلبيات التي تظهر وبناء الخطة التالية للعام القادم ميكانيكية حيث توفر التغذية الراجعة المستمر الانجاز المحقق. وهذا الامر ليس متوفراً في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية حالياً. مما يتطلب بناء ثقافة توثيق العمل، والاستفادة من الارشيف السابق والخطط السابقة، وتقييمها ومعرفة فرص التحسين، وتعزيز نقاط القوة ، وهذا يدل على الوعي بالعمل المؤسساتي وليس العمل الفردي الذي ينتهي المشروع بانتهاء الفرد أو مغادرته.

ومما سبق نجد أن هذه الدراسة اتفقت فيما توصلت إليه من نتائج مع دراسة البابطين (٢٠٠٣) التي توصلت لتقويم أداء المعلم وفق منهج الادارة بالأهداف فأصبح المعلم أكثر فاعلية وتعاوناً مع إدارة المدرسة وامتاز برنامج الادارة بالأهداف بالدقة والوضوح والموضوعية . وكذلك اتفقت مع دراسة الشبول (١٩٩٥) والتي توصلت إلى صلاحية تطبيق خطوات الادارة بالأهداف وقبولها من قبل المديرين أكثر من المعلمين ، وكذلك اتفقت مع دراسة (أليف فنست ١٩٩٤) (alivff,john,Vincent) ، التي توصلت إلى أن إشراك الرئيس والمرؤوس في تقييم الأداء عزز من التمرن على تطوير الأداء.

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير الوظيفة ؟

رصد نتائج الدراسة وتحليلها:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وأهدافها مع تفسير النتائج:

اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة باختلاف متغيرات الوظيفة (المعلمين والمديرين)

جدول (٢٤) اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات.

مستوى الدلالة	اختبارات	المعلمون وعددهم (٣٠٥)		المديرون وعددهم (٦٢)		المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.01	-3.104	3.733	2.222	5.282	2.043	المحور الأول تحديد الاهداف
.01	-5.252	3.594	2.556	5.916	2.252	المحور الثاني وضع خطة عملية
.01	-5.171	3.735	2.914	6.285	2.598	المحور الثالث المراجعة الدورية
.01	-3.689	3.291	2.008	4.860	1.822	المحور الرابع: تقويم الانجاز السنوي
.01	-4.443	9.690	7.490	1.6104	6.750	المجموع الكلي

التوزيع التكراري والنسبي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمعلمين ولمديري المدارس حسب متغير الوظيفة. بالنظر إلى مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) يتبين أن جميع الفقرات التي تقيس استجابة أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول أن عينة الدراسة ترى أن هناك فروق حول واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة القطيف في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف لصالح مديري المدارس، إذ أن جميع المتوسطات الحسابية للمحور التي تقيس هذا الواقع تراوحت ما بين (٢,٩١ - ٢,٠٠) وبانحراف معياري (٣,٧٣٥ - ٣,٢٩)، ويرجع الباحث سبب هذا التفاوت إلى أن المعلمين متشوقون إلى تطبيق منهج الإدارة بالأهداف بشكل كبير، ويرغبون في المزيد منه، بينما

يتخوف مديرو المدارس من إعطاء الكثير من الديمقراطية ومبدأ الشورى مما يؤدي إلى ضعف تأثير شخصية مدير المدرسة ويقع في الكثير من الفوضى والانفلات، أو أن السلوكيات الإدارية لمديري المدارس لا يراها مديرو المدرسة وإنما يراها المعلمون فهم الأولى بالحكم عليها، وتشير النتائج أعلاه إلى أن: "المحور الثالث وهو المراجعة الدورية " جاء في مقدمة العوامل الذي توضح واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٩١) وتلاه في الأهمية: " المحور الثاني وضع خطة عملية " إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٥٩) وتدرجت أهمية الفقرات الأخرى وتلاها في الأهمية " تحديد الأهداف " بمتوسط (٢,٢٢) وجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٠٠) " المحور الرابع تقويم الإنجاز " ويعني ذلك أن الأجواء مهيأة لتقبل تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية. بناء على استجابات مديري المدارس والذين يقع عليهم العبء الأكبر أثناء التطبيق لهذا المنهج .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العدوان (٢٠٠٦م)، بأن تصور مديري المدارس المرحلة الثانوية حول تطبيق منهج الإدارة بالأهداف كان مرتفعاً بينما كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وتختلف هذه الدراسة في ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الشبول (١٩٩٥م)، والتي بنيت نتائجها أن إمكانية تطبيق منهج الإدارة بالأهداف كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمديرين .

الفصل الخامس

تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف
بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

- أهداف التصور المقترح
- منطلقات تنفيذ التصور المقترح
- آليات تنفيذ التصور المقترح
- معوقات تنفيذ التصور المقترح
- مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح
- دراسات مقترحة

الفصل الخامس

تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف

بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

الإدارة المدرسية الناجحة هي من تسخر كل امكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي الملائم والبيئة التي تساعد الطالب على اكتساب العلم والتزود بالثقافة، وإعداد الفرد للحياة، وتعليم العادات والقيم والمحافظة عليها ليصبح متكيفاً مع المجتمع الذي يعيش فيه.

ولأجل إنجاح الإدارة المدرسية ينبغي على المدير الالتزام بالمقومات الأساسية للإدارة التربوية الحديثة، ومن أهم هذه المقومات مشاركة كل عضو من أعضاء المدرسة في تحديد الأهداف، والأساليب لتحقيق الخطط التعليمية التربوية والعمل على تنفيذها.

وتأتي الإدارة بالأهداف من أهم أنواع الإدارة الحديثة وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مشاركة المدير والمعلمين معاً، لتحديد الأهداف الفعلية العامة للمدرسة، وتحديد المجالات الرئيسية، ومسئولية كل من المعلمين في تحقيق النتائج المتوقعة، واستخدام الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للمعلمين، وتقييم انجازاتهم وفقاً لنسبة المساهمة في الانجاز لكل معلم، وقد توصلت كثير من نتائج الدراسات، مفادها إن أسلوب الإدارة بالأهداف ساهم في تطوير أداء المديرين بالمدارس في بعض دول العالم .

أهداف التصور المقترح :

١. التعرف على الأهداف العامة والإجرائية للإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية.
٢. توضيح اسلون الإدارة بالأهداف وسبل تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية.
٣. حل كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.
٤. سد الفجوة الحاصلة ما بين إدارة المدرسة والمعلمين في العملية الإدارية والتعليمية بالمدرسة بين متخذ القرار ومنفذه.
٥. مشاركة المعلمين في علمية اتخاذ القرار الرشيد وتنفيذه ومتابعته وتقييمه وقيام كل معلم بدوره على الوجه الأكمل وذلك عندما تتحد أهداف المدرسة مع أهداف المعلم فتصبح أهداف واحدة متكاملة.
٦. تسهيل العمليات الإدارية وسلسلة تنفيذها، كعمليات التخطيط، ووضعها في خطة ثم تنفيذها وتقييمها وفق برامج محددة.
٧. تحقيق الأهداف المنشودة والتي توضع على شكل نتائج يمكن قياسها.

٨. خلق جيل ثان من الإداريين القياديين وإعدادهم لقيادة المدارس مستقبلاً.
٩. مساعدة المعلمين في تحقيق النمو الوظيفي، وزيادة الاطلاع، واكتساب الخبرات من خلال المشاركة في العمليات الإدارية المدرسية.
١٠. تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس، والراحة لكونه عضواً فاعلاً في جميع انجازات المدرسة، وهذا ما يزيد من حالات الرضا، ويرفع روح الانتماء لفريق العمل بالمدرسة، ويسهم في استثمار كافة الطاقات البشرية لمصلحة العمل، ويساعد على عمليات التقبل والتقليل من الاعتراض على كل ما هو جديد.

منطلقات التصور المقترح:

- الإدارة المدرسية الحديثة مطلب تربوي ومنطلقات الإدارة بالأهداف تتوافق معها نذكر منها مايلي:
١. الإدارة بالأهداف منهج جديد ثبت نجاحه في الإدارات التربوية بالعالم والدول التي طبقتة.
 ٢. تعتبر الإدارة المدرسية هي روح العمل الناجح، ولهذا فقد تعددت أنواع الإدارات التربوية الحديثة، لعدة أنواع فكان من أهمها الإدارة بالأهداف.
 ٣. توجد فجوة كبيرة في العملية الإدارية، ما بين الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية اتخاذ القرارات، فجاء منهج الإدارة بالأهداف لردم تلك الفجوة.
 ٤. اعتادت الإدارات التربوية وغيرها، على وجود بعض قوى ممانعة لأي فكرة أو منهج جديد، إلا أن منهج الإدارة بالأهداف، يعتمد على أساس المشاركة لجميع العاملين وهذا ما يساعد على تقبله والعمل على نجاحه.

آليات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تحديد دور إدارة المدرسة في تسهيل تطبيق خطوات الإدارة بالأهداف من خلال إتباع الآليات التالية وهي:

أولاً: تشكيل مجلس إدارة المدرسة :

وهذا المجلس يتألف من المدير، والوكيل، والمرشد الطلابي، وثلاثة من المعلمين، ومجموعة من أولياء الأمور، لا يقل عن ستة، من الذين يتمتعون بخبرات التربوية وسعة الاطلاع، ويستطيعون خدمة الميدان التربوي بما لديهم.

ووظيفة المجلس العمل على بناء وصياغة خطة لتعميم ثقافة توظيف استراتيجية الإدارة بالأهداف بين مديري مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة القطيف، ومن الضروري أولاً اقتناع الإدارة العليا بفوائد وفاعلية منهج الإدارة بالأهداف، فناعة ذاتية ناتجة عن ايمان راسخ وثقة جوهرية

بجدوى تطبيقه، والمكاسب الحقيقية التي تأتي للمدرسة من جراء هذا التطبيق، قبل البدء بأي عمل ويمكن صياغة ومهام مجلس إدارة المدرسة على الشكل التالي:

إن الفلسفة الأساسية للنظام تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي، مسئول داخل المنظمة اأُتخذ الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤوسين، في كافة المستويات الادارية والتنظيمية، مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين وتحديد دور ومسؤولية لكل فرد. وعلى هذا الأساس سوف يتحدد دور مجلس ادارة المدرسة بالشكل التالي:-

١. إصدار دليل إرشادي إداري للمعلمين والإداريين، محدد فيه المهام والمسؤوليات والواجبات ومعرفة الصلاحيات التي يمكن التفويض فيها لتحقيق الأهداف التفصيلية.
٢. المساعدة في توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين.
٣. تبسيط إجراءات العمل والتنسيق، وتسهيل حركة العمل الإداري بحيث يتحقق سرعة الانجاز وسهولة المتابعة معاً.
٤. إشراك المجتمع المحلي ومساهمته في انجاح تجربة الإدارة بالأهداف.
٥. تكوين فريق عمل استشاري بالاستعانة بأساتذة إدارة الكليات والجامعات، يتولى مهمة تصميم برنامج اجرائي لتطبيق الإدارة بالأهداف، يتولى تصميم البرامج التدريبية لتطبيق الإدارة بالأهداف وفق برنامج مهمته نشر هذا المنهج الإداري بالتدرج على كافة المستويات.
٦. القيام بأجراء دراسات تدريبية وإرشادية عن امتلاك الكفايات اللازمة للتطبيق في الميدان التربوي. ثم قياس أثر التدريب في المدارس.
٧. وضع الخطط العملية بحيث ترسم السياسة والإستراتيجية الموضوعية للمدرسة واستشراف المستقبل لبرامجها.

ثانياً: التدريب:

١. العمل على تهيئة الميدان التربوي، قبل تطبيق منهج الإدارة بالأهداف، وذلك عن طريق تعرفهم بمفهوم وأسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته في مجال الإدارة المدرسية، من خلال وضع برنامج تدريبي وتأهيلي على أيادي خبيرة، من أساتذة الجامعات، مخصصة للمديرين والوكلاء والمعلمين.
٢. نشر ثقافة المعرفة بهذا المنهاج، ومبادئه، باستثمار المجالات في الميدان التربوي مثل التوثيق التربوي - مجلة المعرفة - والتعاميم - والنشرات - واللقاءات التربوية - وتوزيع الأشرطة السمعية والبصرية.

٣. ضرورة التدريب الدائم والمستمر، من أجل زيادة الكفاءة الذاتية للمعلمين، للتعامل بكفاءة مع منهج الإدارة بالأهداف، حول كيفية تشكيل الأهداف وتحقيقها.
٤. جعل التدريب مستمراً من خلال إعادة النظر جذرياً في البرامج التدريبية، عن طريق دراسة الاحتياجات التدريبية بداية، ثم انتقاء مدربين على مستوى عال من المهارة والخبرة في الإدارة عموماً، وفي برامج الإدارة بالأهداف، خصوصاً، وتشتمل تلك البرامج الفعلية على مختلف المجالات، وإضافة اهتمامات جديدة إليهم، كتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري وغيرها وفق الاحتياجات التدريبية للمدرسة.
٥. تفعيل وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لدى أسرة المدرسة، من خلال استخدام التقنية الحديثة، وبناء شبكات الاتصالات، ونظم المعلومات، وتفعيل التعليم عن بعد، بهدف المقطرة على اتخاذ القرار بصورة فعالة ودقيقة.
٦. قياس أثر التدريب، ومتابعة ما تم التدريب عليه في الميدان التربوي، من قبل مشرفي الإدارة المدرسية.

ثالثاً: وضع برنامج للحوافز:

ضع نظام خاص بالحوافز، تدفع العملية التعليمية قدماً، وتعطيها زخماً وجدية، ونشر ثقافة التنافس الشريف، الذي يقوم على البذل والعطاء والجد والاجتهاد.

١. توفير كمية كافية من الصلاحيات الإدارية والمالية، التي تتيح لمدير المدرسة منح الحوافز للمعلمين المتميزين في الأداء.
٢. وضع آلية معينة توضح طريقة الحصول على عمليات التحفيز، المادية والمعنوية للمدير والمعلم معاً.
٣. تشكيل لجنة خاصة مهمتها ترشيح المعلمين المتميزين، مع وضع الشواهد المطلوبة للجائزة وفق الأسس المتبعة وهي كالتالي:
 - نشر المحاور ومعايير الجائزة.
 - نشر ثقافة التميز في الأداء بكافة ووسائل الإعلام.
 - وضع برنامج تحفيزي للتدريب والتعليم والتطوير والترقيات المستقبلية، بناءً على حسن الأداء.

رابعاً: التوصيف الوظيفي:

١. ضرورة القيام بعمل توصيف وظيفي للمدير _ الوكيل - المرشد الطلابي _ رائد النشاط _ المراقب الطلابي _ أمين مركز مصادر التعلم _ (السكرتير) المساعد الإداري، ومحضر المختبر - ومعلم الحاسب الآلي. حسب ما ورد في الدليل الاجرائي لمدير المدرسة، المعتمد من وزارة التربية والتعليم، ووضع الأهداف المرجوة من كل وظيفة على حدى، ثم تمديد فترة النشاطات والواجبات التي ينبغي على شاغلي الوظيفة، أن يقوم لها اعتماداً على المؤهلات وكفاءات معينة مطلوب توافرها فمن يقوم بتلك الوظيفة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
٢. اعطاء الصلاحيات الكاملة المنصوص عليها في منهج الإدارة بالأهداف وفقاً للتوصيف الوظيفي ومهام ومسؤوليات الوظيفة.
٣. ضرورة توزيع المهام والواجبات حسب التوصيف الوظيفي، بالعدل، والإنصاف بين المعلمين والعمل معاً على تحقيق الأهداف المطلوبة .

خامساً: تحديد أهداف الإدارة المدرسية بالمشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين :

يتم تحديد وصياغة الأهداف العامة للمدرسة بواسطة وزارة التربية والتعليم مباشرة، حيث وثيقة وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ومنها يتم اشتقاق الأهداف الخاصة للمدرسة، بالمشاركة الفعلية ما بين مدير المدرسة والمعلمين، بحيث نصل لدرجة تفاخر المعلمين بما يقومون به ويتم ذلك بالصورة التالية وهي:

١. اشتراك المدير مع المعلمين معاً في وضع الأهداف، شرط اساسي في منهج الإدارة بالأهداف، وأحد ضمانات نجاحها، وشرط الالتزام بها من أجل تحقيقها.
٢. ضرورة مراعاة الأولويات بين الأهداف بحيث تمهد أهدافاً معينة لأهداف أخرى، وهذا يساعد على التركيز على الأهداف وتحقيقها.
٣. وتتم عملية تحديد الأهداف في ثلاثة مراحل هي:
 - تحديد مجالات الأهداف.
 - وضع مقاييس لكل مجال.
 - وضع الأهداف .
٤. يجب إن تكون هذه الأهداف واقعية وتحت متناول الجميع بناء على إمكانيات الحاضر ومتطلبات المستقبل .

٥. يجب أن تتصف الأهداف بالجدية والوضوح ويتوفر بها عنصري المعيار والزمن.
٦. توفر عنصر المرونة في التنظيم يساعد على قبول التطوير وإيجاد برنامج الحوافز والتطوير والاهتمام بالجماعات المتجانسة داخل العمل (التنظيم غير الرسمي).

سادساً: وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المعلمين:

١. إن يشارك المعلمون مشاركة حقيقية فعلية بإعداد الخطة وكيفية انجاز الأهداف الموضوعية.
٢. ضرورة مشاركة جميع المعلمين والإداريين لجمع التصورات والمقترحات التطويرية، ودراسة توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
٣. يتم تقدير الإمكانيات المالية والمادية والبشرية لخطة العمل.
٤. يجب أن تشمل الخطة على عامل الزمن لضمان التنفيذ قبل نهاية الفترة المحددة ومعدلات تحقيق الأداء وأسباب الإخفاق إن وجدت.
٥. التأكيد على الجميع للمشاركة بفهم جميع جوانب الخطة مع السماح بشيء من المرونة لضمان نجاح الخطة والتهيئة والتدريب.
٦. ضرورة إن يشمل برنامج الخطة، عنصر الزمن، لإجراء عمليات المتابعة والإشراف على حسن سير العمل بضمان سلامة سير الخطة، وأخيراً عمليات التقييم.
٧. اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة.

سابعاً: وضع مؤشرات لقياس الأداء:

١. يجب أن تكون المعايير والأهداف واضحة تركز على المفاهيم الديمقراطية والإنسانية.
٢. أن يتوفر في المعيار الأداء أو مؤشرات القياس الدقة والموضوعية في التجديد، والوقت، والمكسب، على شكل أرقام.
٣. يجب أن تكون المؤشرات بسيطة قدر المستطاع، ومحددة وواضحة، وقابلة للقياس.
٤. أن تركز هذه المؤشرات على الأهداف المحددة وعوامل نجاحها.
٥. أن ترتبط المؤشرات ما بين مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة.
٦. أن يتوفر في المؤشرات كمية العمل المنجز.
٧. أن تتبع المؤشرات من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة.
٨. استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم نظام قياس الأداء مثل استخدام شبكة المعلومات الانترنت أو على شبكة داخلية لجمع البيانات.

ثامناً: الإشراف والمتابعة من قبل المدير والمعلمين:

١. ضرورة تعيين الشخص المناسب حسب التخصص، عند إسناد المهام والمسؤوليات والنشاطات المطلوب تحقيقها.
٢. المحافظة الدائمة على الاتصال بشكل مستمر بالهيئة التعليمية والإدارية .
٣. ضرورة اطلاع منسوبي المدرسة على الخطة المدرسية وتحقيق مدى فاعلية الأداء نحو تحقيق الأهداف .
٤. أهمية التوضيح والدقة لجميع المهام والمسؤوليات لمنسوبي المدرسة .
٥. إشاعة روح العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين وارتفاع التفاعل ايجابياً مع أهداف الإدارة المدرسية .
٦. أن يتوفر في لجنة الإشراف، التخصص الدقيق بعلم الإدارة بالأهداف، ولديهم تجارب سابقة وخبرة كافية في التطبيق، وتكون اللجنة متفرغة وتمتلك الصلاحيات.
٧. ضرورة تطبيق مبدأ الشفافية، وإتاحة المعلومات والإحصاءات الحقيقية عن وضع المدارس ونشاطاتها أمام الباحثين وأمام وسائل الإعلام وإضافة عقد ندوات علمية مفتوحة لمناقشة المشاكل التي تعانيها المدارس وإيجاد البدائل والحلول لها.

تاسعاً : المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج :

- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف من الطرق الجيدة والموضوعية المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي، لأنها تقوم على خطوات منتظمة ومتسلسلة أثناء التطبيق، وشياع الدور الديمقراطي التشاركي، وهذا يضمن الوصول إلى تقييم واقعي وموضوعي للأداء ويتم ذلك بالصورة التالية :
١. إعادة النظر وبشكل دوري لنتائج انجازات المديرين والمعلمين المتحققة داخل المدرسة بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية مسبقاً مما ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين.
 ٢. استمرارية تقييم الأهداف بشكل قاعدة أساسية للإدارة المدرسية، في التقييم العادل والاستفادة منه، مما يساعد على تقييم الإنجاز ويزيد كفاءة الإدارة.
 ٣. أهمية المراجعة الدورية لعمل إدارة المدرسة والوقوف على انجازاته، وانجازات المعلمين وتقييم أدائهم.
 ٤. يجب أن يكون تقييم الأداء وفق التوصيف الوظيفي والمهام الموكلة لكل وظيفة.
 ٥. ضرورة استثمار أداء عملية التغذية الراجعة، فلها دوراً نشطاً، في اجراء التعديلات على الخطط، للوصول إلى الهدف، وفاعلية الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة .

٦. التوضيح للجميع بان اشتراك الرئيس والمرؤوس في عملية تقييم الأداء عزز مهارة تطوير الأداء، وتفعيل الرقابة الذاتية، وزيادة الثقة بالإدارة ، وموضوعية تقويم الأداء.

معوقات تنفيذ التصور المقترح :

١. عدم رغبة مجموعة من المعلمين في وضع الأهداف المدرسية.
٢. قصور في قاعدة البيانات والمعلومات الموجودة بالمدارس مما يؤدي إلى عدم كفايتها لتحديد الأهداف المراد تحقيقها تفادياً للعشوائية في التخطيط وتفادياً للتخمين في اتخاذ القرار المناسب.
٣. عدم تنوع الأهداف الموضوعية بالمدارس من حيث جوانبها الإستراتيجية المستقبلية للمدرسة.
٤. عدم تركيز ادارة المدرسة على وجود عمليات مقننة للتخطيط واتخاذ القرارات.
٥. تخوف معظم مدراء المدارس من التشتت في التخطيط داخل المدرسة بسبب كثرة المشاركين من المعلمين .
٦. كثرة تنقلات مديري المدارس وبقية الهيئة الإدارية في المدرسة مما يؤدي إلى عدم تكامل قاعدة البيانات المدرسية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمدير .
٧. ضعف العلاقة القائمة ما بين ادارة المدرسة والمعلمين وغياب الشفافية .
٨. ندرة عقاب المعلم المقصر في الأداء، وغياب التحفيز للمعلم والمدير ماديا ومعنويا.
٩. ندرة الكفاءات التربوية التي تقوم لمديري ووكلاء المدارس تمثل عقبة للمدرسة.

مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- ١-إصدار دليل تفصيلي من قبل وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية يشتمل على ما يلي:
 - مفهوم الإدارة بالأهداف.
 - خطوات الإدارة بالأهداف.
 - إيجابيات تطبيق إستراتيجية الإدارة بالأهداف.
 - الصعوبات التي تواجه تنفيذ إستراتيجية الإدارة بالأهداف.
 - الأساليب المقترحة لمواجهة هذه الصعوبات .
 - نماذج من خطط مديري المدارس التي تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٢-إن تقوم وزارة التربية والتعليم بإنشاء مركز خاص يتبع الوكالة المساعدة للتطوير التربوي من مهماته الأساسية ما يلي:

- تطوير العملية التعليمية الإدارية بشكل شامل ومستمر .
 - إجراء التجارب في مجال الإدارة المدرسية وتقويمها ومتابعتها وتعميم التجارب التي ثبتت نجاحها في البيئة السعودية.
 - تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج منهج الإدارة بالأهداف المقترح في مجال ادارة المدرسة للمرحلة الابتدائية.
 - تقديم الدعم الفني في توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين والتدريب المستمر .
- ٣- عقد دورات تدريبية مستمرة طوال العام في آليات تطبيق منهج الإدارة بالأهداف يلتحق بها الاداريون والمعلمون والمشرفون تهدف إلى التعريف بوضع الخطط المدرسية تتميز هذه الخطط بالواقعية والوضوح وتزود العاملين بالخبرات الإدارية، والتأكيد على عملية دعم النماذج النظرية بالممارسات التطبيقية، لمنهج الإدارة بالأهداف مع الإنتاجية والتنظيمية .
- ٤- ضرورة توفر قسم خاص لدعم تطبيق الإدارة بالأهداف يتوفر فيها أنظمة معلوماتية عن المدارس، تساعد من يقوم بالتخطيط، وتوفر المعلومات الكافية لكل ما يتعلق بالمدرسة، وخاصة الأهداف التي يجب أن تسعى إليها المدرسة، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها في السابق.
- ٦- تقديم الدعم المادي للمدارس التي تطبق منهج الإدارة بالأهداف كوضع الحوافز للمعلمين المتميزين في تفعيل تطبيق البرنامج.

رابعاً: الدراسات المقترحة:

- ١- دعوة الباحثين في مجال التربية إلى تقصي وجهات نظر الموظفين في الميدان على الدوام وبخاصة شريحة المعلمين.
- ٢- إجراء دراسات ميدانية أخرى تتناول نموذج الإدارة بالأهداف، واستخدام وسائل وتقنيات بحثية أخرى ، كالمقابلة والملاحظة المباشرة لسلوك المعلمين.
- ٣- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على كل من المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنين.
- ٤- إجراء دراسة تجريبية لتطبيق أساليب أخرى من الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب الجودة الشاملة في التعليم لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية ومقارنتها بنتائج أسلوب الإدارة بالأهداف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية :

- ١- أبو الرز، مصطفى حسن. (٢٠٢٤). خصائص نمو تلاميذ المرحلة الابتدائية وأثرها في تنظيم التعليم.
- ٢- أبو الرز، مصطفى حسن. (٢٠١٢). عبد المحسن العبيد ودوره الريادي في المشهد الثقافي بالمنطقة الشرقية. كتاب مخطوط.
- ٣- أبو الوفاء، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.
- ٤- أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري. (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة : عالم الكتب.
- ٥- الاحمري، عبد المحسن عبدالله. (٢٠١٠). مساهمة أرامكو في إنشاء المدارس في المنطقة الشرقية، مجلة الواحة ١٦ (٦٠).
- ٦- الأسطل، طارق زياد. (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- ٧- إسماعيل، على عبد ربه حسين. (٢٠٠٧). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، دراسة نظرية وتطبيقية، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- ٨- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب بن سعود. (١٤٢٤). برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٩- البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٦). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ط٢، دار الفكر عمان : الأردن.

- ١٠ - البستان، أحمد عبد الباقي.(٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي النظرية -البحث -الممارسة، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ١١ - توفيق، عبد الرحمن.(٢٠٠٨). الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق النتائج، القاهرة : مركز الخيرات المهنية للإدارة .
- ١٢ - توفيق، عبد الرحمن.(١٩٩٨). الإدارة بالأهداف، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ١٣ - الجهضمي، سليمان راشد سالم. (٢٠٠٥). معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية كما يتصورها الإداريون التربويون، سلطنة عمان:رسالة ماجستير كلية التربية ،جامعة اليرموك .
- ١٤ - الحامد،محمد معجب وزيادة، مصطفى عبد القادر والعتيبي، بدر بن جويعد ومتولي، نبيل عبد الخالق.(١٤٢٦).التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض : مكتبة الراشد .
- ١٥ - الحريري، رافدة.(٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان : دار المناهج .
- ١٦ - الحريري، رافدة، بن رجب، زهرة.(٢٠٠٨). المشكلات السلوكية النفسية والتربوية لتلاميذ المرحلة الابتدائية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.
- ١٧ - الحسن، حسام محسن.(١٩٩٩). الإدارة بالأهداف دراسة ماجستير للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم ١٨٧ تاريخ ١٦/١/١٩٩٩.
- ١٨ - حسين، سلامة عبد العظيم.(٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ،عمان:الأردن، دار الفكر .
- ١٩ - حسين، سلامة عبد العظيم.(٢٠٠٦). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم،الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر .
- ٢٠ - الحقييل،سليمان بن عبد الرحمن.(٢٠١١).نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ،الطبعة ١٦.مطابع الحميضي: الرياض.

- ٢١- الحقيّل، سليمان عبد الرحمن.(١٤٢٥).الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: طبع بمطابع: دار الشبل للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٢- حمدان،محمد.(٢٠٠٦). مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، عمان ، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٢٣- الخضر، مرغاد وحدة رايس.(٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع .
- ٢٤- الخطيب، رادح والخطيب أحمد.(٢٠٠٠) . الإدارة والأشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط٣، اريدا الأردن: دار الأمل.
- ٢٥- خليل، نبيل سعد.(٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- ٢٦- دراكار، بيتز.(١٩٩٨م). ممارسة الإدارة ، الرياض: مكتبة جرير .
- ٢٧- دليل مدير مدرسة الإجرائي بالمملكة العربية السعودية ، الصادر عن وزارة المعارف عام ٢٠٠١ م / ١٤٢١ هـ .
- ٢٨- دهيش، خالد بن عبد الله والشلاش، عبد الرحمن بن سليمان ورضوان، سامي عبد السميع.(٢٠٠٦) الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الراشدة.
- ٢٩- الرحيلي، سمية بنت سليمان.(٢٠٠٩).الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق ولمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- ٣٠- الرشودي، بدرية بنت سلمان بن إبراهيم.(١٤٢٣) .الإدارة بالأهداف مدخل لتطوير العملية الإدارية بكلّيات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، القسم الأدبي، الإدارة العامة لكلّيات البنات بالرياض .

- ٣١- الرشيد، أحمد. (١٤٠١). الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية، الرياض: شركة مكنتات
عكاظ للنشر والتوزيع.
- ٣٢- الزهراني، محمد سعيد عيسى. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف، تاريخ الحصول عليه
١١/٠٦/١٤٣٠ هـ من الموقع www.makhwanedu.gov.sa
- ٣٣- السلمي، علي. (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف طريقة المدير المتفوق، القاهرة دار غريب
للنشر والتوزيع .
- ٣٤- الشبول، منذر قاسم محمد. (١٩٩٥). مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس
الثانوية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة اليرموك .
- ٣٥- شريف، عابدين محمد. (٢٠٠٣). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية
لمدير المدرسة، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ١٧(١٦)، ص ٢٢٣-
٢٢٧.
- ٣٦- شوقي، محمود أحمد، و سعيد، محمد مالك محمد. (٢٠٠١). معلم القرن الحادي والعشرين
اختياره - إعداده - تنميته في ضوء التوجيهات الإسلامية، القاهرة : دار الفكر العربي.
- ٣٧- صادق، عبد القادر محمد. (١٤٢٩). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر
معلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة كولومبس الأمريكية .
- ٣٨- صلاحيات مدير المدرسة برقم القرار الوزاري ٣٢١٥٥٥٢١ / ٨ ق و تاريخ
١٤٣٢/٢/٢٦ هـ.
- ٣٩- الصيرفي. (٢٠٠٥). الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع، الإسكندرية: مؤسسة
حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٤٠- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة بالالتزام، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر
والتوزيع .

- ٤١- عبد الحميد، محمد عزت. (١٩٩٦). الإدارة بالأهداف والنتائج في الجهاز المصرفي، الطبعة الأولى، بيروت : مطبعة فينيقيا.
- ٤٢- عبد العليم، أسامة محمد شاكر والشريف، عمر أحمد أبو هاشم. (٢٠١٠). المدخل الإداري الحديث في التعليم ،عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- ٤٣- العبد القادر، خالد بن فهد بن عبد الرحمن (٢٠٠٦). اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو دور المرشد الطلابي المهني، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٤٤- عبودي ، زيد منير. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف، عمان: دار كنوز المعرفة.
- ٤٥- العتيبي، سامي غازي.(٢٠٠١). نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة البحرين .
- ٤٦- العجمي، محمد حسنين.(٢٠٠٠). الإدارة المدرسية، القاهرة: مصر دار الفكر العربي.
- ٤٧- العجمي، محمد حسنين.(٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة والقيادة الإدارية والتنمية البشرية ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- ٤٨- العجمي، محمد حسنين.(٢٠٠٨). صناعة القرار التربوي وأخذ النظرية - النموذج: دار الجامعة الحديثة .
- ٤٩- العجمي، محمد حسنين.(٢٠١٠). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، عمان: دار الفكر .
- ٥٠- العدوان، فريال حسن مانع .(٢٠٠٦). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٥١- عذب، محسن عبد الستار محمود.(٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني.
- ٥٢- عقيلات، هند ناصر أحمد. (٢٠٠٢). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الأشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة اليرموك .

- ٥٣- العقيل ،عبد الله بن عقيل .(٢٠٠٥). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية
،مكتبة الراشد الرياض : المملكة العربية السعودية .
- ٥٤- العوامي، عدنان السيد محمد.(٢٠١٠).التعليم في القطيف ماضية القريب وبدايات التحديث
،مجلة الواحة ١٦(٦٠).
- ٥٥- العميرة، محمد حسن.(٢٠٠٤).مبادئ الإدارة بالمدرسة، ط٣ ،عمان: دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة.
- ٥٦- الغامدي، حمدان بن أحمد، عبد الجواد، نور الدين محمد عبد الجواد(٢٠٠٥). نظام التعليم
في المملكة العربية السعودية ،ط٢،مكتبة الرشد : بيروت .
- ٥٧- غويريين، عصام.(٢٠١٠). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب
الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، مجلة جامعة
النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، ٢٤ (٤) ، ١١٠٢- ١١٢٨ .
- ٥٨- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (٢٠٠٨).الجودة في التعليم، دار الشروق للنشر والتوزيع،
عمان: الأردن .
- ٥٩- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد.(٢٠٠٥).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٦٠- قرار سمو وزير التربية والتعليم رقم ٢٢٦٧١٠٧٨/تاريخ ١٧/٤/١٤٣٢هـ المتضمن منح
المدارس ميزانية تشغيلية .
- ٦١- كاتي بيرن هارفي.(٢٠١٠).دليل الآباء إلى مدارس التعليم الابتدائي،غزة:فلسطين،دار
الكتاب الجامعي.
- ٦٢- لائحة تقويم الطالب بموجب الموافقة السامية الكريمة لخدام الحرمين الشريفين رئيس اللجنة
العليا لسياسة التعليم رقم ٨٣٦/م وتاريخ ٦/٨/١٤١٩هـ.
- ٦٣- لائحة المجالس واللجان المدرسية أنواعها وتشكيلاتها الإجرائية بالمملكة العربية السعودية.

٦٤- محافظة القطيف، الموقع الرسمي، <http://www.qatifmb.org> تاريخ الحصول عليه ٢١/١٠/١٤٣١هـ.

٦٥- المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز. (١٤٢٩هـ). نموذج الإشراف بالأهداف. من الموقع www.taleemsa.gov.sa تاريخ الحصول عليه ٩/٠٦/١٤٣٠هـ.

٦٦- مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية ، وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، تم اعتمادها بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٧٧٩ في ١٦/١٧-٩-١٣٨٩هـ.

٦٧- المداوي، عبد اللطيف. (٢٠٠١). الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق مجلة التربية وزارة التربية والتعليم دولة البحرين، (٢) ، ١٥٠- ١٥١ .

٦٨- المدير، عبد الرحمن بن إبراهيم، الحسين، إبراهيم بن عبد الكريم. (٢٠٠٨). رحلة الجودة الشاملة في تعليمنا (التحول)، مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة. الاحساء .

٦٩- مرعي، محمد مرعي. (١٩٩٩). دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، دار الرضا للنشر.

٧٠- المسلم، محمد سعيد. (١٩٩١). واحة على ضفاف الخليج. (القطيف). ط٢، الرياض، مكتبة الفرزدق.

٧١- المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

٧٢- مكتب التربية والتعليم بمحافظة القطيف. (٢٠٠٩). عدد مدارس المحافظة. من الموقع www.maktabqatif.com تاريخ الحصول عليه ١٩/٧/١٤٣٠هـ.

٧٣- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٦م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الرابعة . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٧٤- موقع مجلة الواحة <http://www.alwahamag.com/index.php?act=home>

تاريخ الحصول عليه في ١٥/١٤٣٢هـ

٧٥- الموقع الالكتروني لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم
العام. (http://www.tatweer.edu.sa/Ar/SFV/Vision/Pages/FVschoo.aspx) زيارة

بتاريخ ٢٠١٧/٠٣/١٤

٧٦- ناصر، محمود جاسم أحمد. (٢٠٠٥). الثانوية بنين الإدارة بالأهداف والنتائج للتربية الرياضية
في المرحلة بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.

المراجع الأجنبية:-

- 1- Aliff, John Vincent. (1994). **Faculty and Administrator** .
- 2- Brim,Rodney.(2004).**whitpaper.at29/05/2009**
www.performancesolutionstech.com
- 3- Bernabei, Raymond; And Others (2008): **A Longitudinal
Analysis of Administrator Attitudes toward a System of
Management by Objectives.**, N/A.
- 4- Ekevier science Ltd. security council resolution trchdelag
college, faculty of Economics and Business Administration,
Norway. 1998
- 5- International JouknaI Of Educational Administration and Policy
Studies VOL.2(7),PP.99-104,September.
- 6- Jack,tuorzc, (2008). **Germany Key performance Indicators
Germany.**(**www.personel.inforpl**).
- 7- Johnson, F, Scott, (1997). **Educational supervision
Effectiveness according to management by objectives.** (ERIC
Reproduction Document Service). No. ED 330520.
- 8- Jon,moxnes,steineke. NoRrdregio 2008. stocknoIm ,Sweden.
(2008). **Effective Tool for Organizational Performance: a Case**

**Study of Pakistani industries . International Islamic university
,Islamabad ,Pakistan.**

**9– Samuel C. Certo, Treviscetro.(2009). Modern Management
Concept and Skills 12th edition.**

**10– Perlman, D. (2000). Implementing "management by
Objectives" in A university: A Progress Report. ED123965.**

**11–Stockton,Richard.(1987). management by
objectives.alexander hamiton aistityte.printit usa.**

**12–Shetty, Y. & Carlisle, H. (2000). Application of Management by
Objectives in a University Setting: an Exploratory Study of Faculty
Reactions. Educational Administration Quarterly,10,(2), 65–81.**

**13– Opinions Management by objectives (MBO) at Dekalb
Collage. (ERIC Reproduction Document Service No. ED 394534).**

**14–Turolla,Calasso,Vola,Carenzo.(2008).Management Process in
Universities, university of Turin:ItalyEdHor in Milan president piero.
(2010).(http://www.academicJournals.org\IJEAPS).**

**15– Thomson, Kenneth R. , (1981).ALndham European MBO for
performance and Satisfaction in the Public sector. Published in
the journal of management7:01(1981),53–68.**

**16– Walter, J. (1998). Management by Objectives: Effectiveness
in Improving Teacher– principal Interaction. Unpublished Ph.D.
Disseration, University of Georgia, USA.**

**17–Wenceslau, Ofojebe, (2010). Relevance and benefits of
management by objectives to secondary school management in
Anambra State. Department of Educational Administration,**

**School of Education, NwaforOrizu College of Education, Nsugbe,
Anambra State, Nigeria.**

الملاحق

ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين .

ملحق (٢) الخطاب الموجه للسادة المحكمين .

ملحق (٣) الاستبانة في صورتها الأولية .

ملحق (٤) الاستبانة بعد إجراء عملية الصديق الداخلي.

ملحق (٥) المراسلات والقرارات .

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	د. أحمد عبد الحسين البقالي	تكنولوجيا التعليم كلية التربية جامعة محمد الخامس السنوي-الرباط
٢	د. أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة الملك فيصل.
٣	د. أحمد عوض أحمد	أستاذ المناهج وطرق التدريس شركة مناهل العلم مدارس القطيف الأهلية بمحافظة القطيف المملكة العربية السعودية .
٤	د. إيمان سالم أحمد بارعده	أستاذ مشارك مناهج وطرق التدريس كلية التربية إفرح البنات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
٥	د. تيسير الخطيب	أستاذ بقسم المناهج وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
٦	د. رائد فايز	أستاذ قياس وتقويم وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
٧	د. زهير سعيد	أستاذ مشارك بقسم التربية كلية التربية جامعة الملك فيصل.
٨	د. سالم معيون سالم السوالمه	أستاذ مناهج وأساليب تدريس العلوم كلية التربية جامعة اليرموك الأردن.
٩	د. سعد الدوسري	قياس وتقويم -كلية التربية وعلم النفس جامعة البحرين.
١٠	د. سعد عبد الله العباد	أستاذ بقسم الأحياء كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
١١	د. سكينه حسن حسن العكري	أستاذة بقسم علم النفس التربوي معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة.
١٢	د. شاكر حسن راشد علي	تكنولوجيا التعليم جامعة تسوكوبا اليابان. استاذ بقسم المناهج وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
١٣	أ.د. شكري سيد أحمد	أستاذ مناهج وطرق تدريس قياس وتقويم تربوي خبير مستشار إدارة التدريب والتطوير المهني - وزارة التربية بمملكة البحرين.
١٤	د. عباس صالح محمد خاطر	مدير مدرسة الادارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية دكتوراه في الادارة والتخطيط بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية
١٥	عبد الحميد سعيد الحايكي	ماجستير في مناهج الرياضيات وزارة التربية والتعليم بالبحرين

١٦	د. عبد الرحمن أحمد سيار	أستاذ الإدارة الرياضية المشارك بكلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي جامعة البحرين.
١٧	أ. د. عبد العزيز المصطفى	بروفيسور في التربية وعلم النفس جامعة الدمام.
١٨	د. عبد الله حسن منصور آل عبد المحسن	مدير مدرسة الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية خريج قسم الإدارة التربوية كلية التربية الجامعة الأمريكية بلندن.
١٩	عبد الملك بن مسفر المالكي	أستاذ مساعد مناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
٢٠	علي جعفر فردان محمد	أستاذ بقسم الرياضيات كلية التربية جامعة البحرين.
٢١	عيسى حسين محمود عواد	ماجستير تربية إدارة وإشراف كلية التربية الجامعة الأردنية
٢٢	د. غادة الزعبي	استاذة التربية في اساليب تدريس ومناهج (كيمياء)
٢٣	د. غنية جاسم أحمد عليوي	أستاذة العلوم الإنسانية - التربية جامعة القديس يوسف .
٢٤	د. فؤاد علي سعيد الذيابات	أستاذ بقسم اللغة العربية وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
٢٥	د. محمد عبد الرازق ابراهيم ويح	أستاذ مشارك أصول التربية الجامعة الخليجية بالبحرين
٢٦	د. محمد عبدالله الناصر	دكتوراه في التربية مناهج وطرق تدريس الجامعة الاردنية .
٢٧	د. محمد علي حبيب	أستاذ بقسم التربية استراتيجيات تعليم تعليم الرياضيات وزارة التربية والتعليم بالبحرين.
٢٨	د. منار إبراهيم عبد الله زيد	أستاذ بقسم الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
٢٩	مهدي صلاح الجويدي	أستاذ بقسم اللغة العربية كلية الآداب جامعة عين شمس.
٣٠	نادية سعيد المدني	ماجستير في التربية (مناهج وطرق تدريس) .وزارة التربية والتعليم بالبحرين
٣١	د. هشام أحمد العشيري	أستاذ مساعد تكنولوجيا التعليم - التعليم الإلكتروني كلية الدراسات العامة الجامعة العربية المفتوحة فرع مملكة البحرين
٣٢	يحيى عواد العواد	ماجستير مناهج وطرق تدريس شركة مناهل العلم مشرف تربوي بمدارس القطيف الأهلية بالمملكة العربية السعودية .

ملحق رقم (٢)

الخطاب الموجه للسادة المحكمين

مملكة البحرين

الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY 

كلية التربية

قسم القيادة والإدارة التربوية

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

إعداد

محمد يوسف آل يوسف

إشراف

د. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز

أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد بكلية التربية ، الجامعة الخليجية

٢٠١٢

السادة المحكمين.

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف) ، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية ، ، لذا أرجو من سعادتكم التكرم بتحكيم فقرات الإستبانة المرفقة والتي تهدف إلى التعرف على واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف ، حيث لتحكيمكم الدقيق عظيم الأثر لتحقيق أهداف الدراسة .

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال التربية ، فإنني أرجو من سعادتكم تحكيم فقرات الإستبيان الحالي والحكم على فقراته من حيث إنتماء الفقرات للمحور ، وتحقيقها للأهداف المرجوة منها ، أو إقتراح أية ملاحظات أخرى ترونها مناسبة وتسهم في إثراء موضوع الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاسم:

الدرجة العلمية:

التخصص

الكلية:

الجامعة:

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولية

ما واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء
مدخل الإدارة بالأهداف؟

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف

١	تتبنى إدارة المدرسة أهدافاً واضحة ومحددة.					
٢	تتبنى إدارة المدرسة أهداف قابلة للتنفيذ					
٣	تحرص إدارة المدرسة على تحديد الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين.					
٤	توضح إدارة المدرسة للمعلمين أهداف العملية التعليمية.					
٥	تحرص إدارة المدرسة على وضع أهداف تعليمية تلائم مع برامج وخطط العمل.					
٦	تضع إدارة المدرسة أهداف تعليمية في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة.					
٧	تضع إدارة المدرسة أهداف محددة لسلوك الإدارة والمعلمين.					
٨	تضع إدارة المدرسة أهداف بمشاركة المعلمين على شكل نتائج مرغوب تحقيقها.					

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
٩	تحدد إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية.					
١٠	تتبنى إدارة المدرسة أهداف تعليمية تحدد الإتجاه نحو المستقبل.					
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:					

الخطوة الثانية: وضع خطة عملية:

١١	تتشرك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة.					
١٢	تحرص إدارة المدرسة على أن يكون لكل معلم دوره في تحمل مسئولية تنفيذ الأهداف التعليمية					
١٣	تجتمع إدارة المدرسة بالمعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.					
١٤	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في تحديد مستلزمات الخطة الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.					

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
١٥	تحافظ إدارة المدرسة على الإتصال الدائم بالمعلمين والاستماع إليهم.					
١٦	تحرص إدارة المدرسة على تحليل وتفسير آراء ومقترحات المعلمين وتنفيذ المهم منها.					
١٧	تراجع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها.					
١٨	تحاول إدارة المدرسة القضاء على أسباب سوء التفاهم التي قد تنشأ بين المعلمين.					
١٩	تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين لتمكينهم من المهارات التي تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة.					
٢٠	تضع إدارة المدرسة نظام لتحفيز المعلمين بما يساعد على تحسين العملية التعليمية.					
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:					

الخطوة الثالثة: المراجعة الدورية

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
٢١	تتابع إدارة المدرسة عمل المعلمين بشكل دوري					
٢٢	تؤكد إدارة المدرسة من تحقق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.					
٢٣	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ المعلمين للأعمال والأنشطة المكلفين بها.					
٢٤	تقدر إدارة المدرسة إنجازات المعلمين وتحرص على تعزيزها.					
٢٥	تؤكد إدارة المدرسة على تطبيق النشاطات والمهارات التي تدعم عملية التعليم.					
٢٦	تتابع إدارة المدرسة تحصيل التلاميذ بالتعاون مع المعلمين.					
٢٧	تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في اتخاذ الاجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ.					
٢٨	تنمي إدارة المدرسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.					
٢٩	تعطي إدارة المدرسة للمعلمين فرص أكبر في تخطيط وتنظيم ومراجعة أعمالهم.					

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
٣٠	توجه إدارة المدرسة المعلمين وفق معايير واضحة تركز على مبدأ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.					
٣١	تقوم إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين بمراجعة خطط العمل من وقت لآخر للتأكد من تناسقها مع توقعاتهم.					
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:					

الخطوة الرابعة : تقويم الإنجاز السنوي

٣٢	تضع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين معايير محددة لتقييم الأداء.					
٣٣	تتابع إدارة المدرسة إنتظام المعلمين في الدوام.					
٣٤	تتابع إدارة المدرسة إنتظام المعلمين في تحضير الدروس.					
٣٥	تدرس إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين نواحي التطوير المحتملة من الناحيتين الفنية والإنسانية					

م	العبارة	العبارة واضحة		العبارة تحقق الهدف منها		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
٣٦	تراجع إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين مدى فعالية المجالس واللجان المدرسية في دعم العملية التعليمية.					
٣٧	تتابع إدارة المدرسة بإهتمام مدى تأثير الجو الديمقراطي في العمل.					
٣٨	تقارن إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.					
٣٩	تراعي إدارة المدرسة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المعلمين.					
٤٠	تعد إدارة المدرسة تقريراً نهائياً يوضح الإنجازات التي حققتها المدرسة.					
٤١	تضع إدارة المدرسة خطة عمل أخرى بمشاركة المعلمين لعام دراسي قادم وابتداء المراحل ذاتها.					
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:					

ملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية

الجامعة الخليجية

كلية التربية

قسم القيادة والإدارة التربوية

إستبانة بعنوان

واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية
السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف

إعداد

محمد يوسف آل يوسف

إشراف

د. أحمد نصحي أنيس الشرييني الباز

أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد بكلية التربية ، الجامعة الخليجية

١٤٣٣/٢٠١٢

الأستاذ الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية ، بعنوان " تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف " وقد قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان في قسمين الأول منه عبارة عن بيانات شخصية للمستجيب ، والثاني يتناول عبارات الاستبيان في أربع محاور - المحور الأول : تحديد الأهداف- المحور الثاني : وضع خطة عملية، المحور الثالث :المراجعة الدورية - المحور الرابع : تقويم الإنجاز السنوي.

وقد إستخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج حسب درجة التحقق (كبير - متوسط ، ضعيف) وبحكم خبرتكم ومعرفتكم المتعمقة في مجال التربية والتعليم ، لذا يأمل منكم الباحث التكرم بمنحها جزءاً من وقتكم لقراءة عبارات الاستبيان والحكم على درجة موافقتكم بوضع علامة (√) في المربع المقابل لها وتحت ما تعتقده أنه يمثل وجهة نظرکم.

أقدم لكم شكري الجزيل سلفاً لتفضلکم بتعبئة هذا الاستبيان مقدماً ، مع إحاطتكم علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه المعلومات بما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي...

الباحث

القسم الأول البيانات الشخصية			
الإسم			
الجنس	مدير ()	معلم ()	
المؤهل	بكالوريوس ()	دبلوم عالي ()	ماجستير ()
	دكتوراه ()	غير ذلك (أذكرها من فضلك)	
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ()	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ()	من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات ()
		من ١٥ - أقل من ٢٠ سنوات ()	٢٠ فأكثر ()

ما واقع إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف؟

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
الخطوة الأولى : تحديد الأهداف				
١	تحرص إدارة المدرسة على صياغة إجرائية للأهداف تضمن إمكانية قياس نتائجها.			
٢	تحدد إدارة المدرسة الأهداف من خلال المناقشة والحوار مع المعلمين.			
٣	توضح إدارة المدرسة للمعلمين أهداف العملية التعليمية.			
٤	تحرص إدارة المدرسة على وضع أهداف تعليمية تتلاءم مع برامج وخطط العمل.			
٥	تضع إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة.			
٦	تضع إدارة المدرسة أهدافاً محددة لسلوك الإدارة والمعلمين.			
٧	تضع إدارة المدرسة أهدافاً بمشاركة المعلمين على شكل نتائج مرغوب تحقيقها.			
٨	تحدد إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية.			
٩	تتبنى إدارة المدرسة أهدافاً تعليمية تحدد الإتجاه نحو المستقبل.			
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:			
الخطوة الثانية:وضع خطة عملية:				
١٠	تشارك إدارة المدرسة مع المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الموضوعية.			
١١	تحرص إدارة المدرسة على أن يكون لكل معلم دوره في تحمل مسئولية تنفيذ الأهداف التعليمية			
١٢	تجتمع إدارة المدرسة بالمعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.			
١٣	تحافظ إدارة المدرسة على الإتصال الدائم بالمعلمين والاستماع إليهم.			
١٤	تحرص إدارة المدرسة على تحليل وتفسير آراء ومقترحات المعلمين وتنفيذ الملائم منها.			
١٥	تراجع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين الخطط باستمرار لتقييمها وتعديلها.			
١٦	تحاول إدارة المدرسة القضاء على أسباب سوء التفاهم التي قد تنشأ بين المعلمين في مرحلة تنفيذ الخطة.			

٢	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١٧	تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين لتمكينهم من المهارات التي تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة.			
١٨	تضع إدارة المدرسة نظاماً لتحفيز المعلمين بما يساعد على تحسين العملية التعليمية.			
١٩	تتضمن الخطة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف			
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:			
الخطوة الثالثة: المراجعة الدورية				
٢٠	تتأكد إدارة المدرسة من تحقق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.			
٢١	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ المعلمين للأعمال والأنشطة المكلفين بها.			
٢٢	تقدر إدارة المدرسة إنجازات المعلمين وتحرص على تعزيزها.			
٢٣	تؤكد إدارة المدرسة على تطبيق النشاطات والمهارات التي تدعم عملية التعليم.			
٢٤	تتابع إدارة المدرسة تحصيل التلاميذ بالتعاون مع المعلمين.			
٢٥	تذلل إدارة المدرسة الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف.			
٢٦	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف وفقاً للجدول الزمنية التي تتضمنها خطة التنفيذ.			
٢٧	تتمي إدارة المدرسة مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.			
٢٨	تعطي إدارة المدرسة للمعلمين فرصاً أكبر في تخطيط وتنظيم ومراجعة أعمالهم.			
٢٩	توجه إدارة المدرسة المعلمين وفق معايير واضحة تركز على مبدأ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.			
٣٠	تقوم إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين بمراجعة خطط العمل من وقت لآخر للتأكد من تناسقها مع توقعاتهم.			
	مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:			

درجة التحقق			العبارة	
كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
الخطوة الرابعة : تقييم الإنجاز السنوي				
			تضع إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين معايير محددة لتقييم الأداء.	٣١
			تحرص إدارة المدرسة على جعل عملية التقييم مستمرة ولا تقتصر على التقييم الختامي.	٣١
			تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب التقييم المستخدمة.	٣٢
			تحرص إدارة المدرسة على إستخدام أدوات مختلفة للتقييم.	٣٤
			تستخدم إدارة المدرسة أسلوب التقييم الذاتي وتقييم الأقران.	٣٥
			تقارن إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في خطة العمل.	٣٦
			تراعي إدارة المدرسة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المعلمين.	٣٧
			تضع إدارة المدرسة خطة عمل أخرى بمشاركة المعلمين لعام دراسي قادم وبإتباع المراحل ذاتها.	٣٨
			مقترحات أخرى أذكرها من فضلك:	

الملاحق (٥)

المراسلات والقرارات

الجامعة الخليجية GULF UNIVERSITY

مماحة كلية التربية

الرقم ، حج 55 / 272

التاريخ ، 26 / 04 / 2012م

سعادة الدكتور / عبدالرحمن بن إبراهيم المديرس

مدير عام التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

تحية طيبة وبعد

نحيط سعادتكم علماً بأن الأستاذ / محمد يوسف كاظم آل يوسف ، قد سجل الرسالة العلمية كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص القيادة والإدارة التربوية وموضوعها : " تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف " .

والمرجو من سعادتكم تسهيل مهمته والسماح له بإجراء الدراسة الميدانية وتطبيق أداتها على عينة من مدراء ومعلمي المدارس الابتدائية التابعة لإدارتكم الموقرة ، شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم ، وخالص جهودكم في سبيل تطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية .

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،،،

المرفقات :

نسخة من الاستبانة المزمع تطبيقها



ضم السجل المدرسي ١٠٤٦٤٦١٥١١

جوال ٠٥٠٢١٤٤٩٩٠

هاتف: ١٧٦٢٠٠٩٢ (٠٠٩٧٣) ، فاكس: ١٧٦٢٢٣٠ (٠٠٩٧٣) ، ص.ب: ٢٦٤٨٩ ، مملكة البحرين

Tel.: (00973) 17 620092, Fax: (00973) 17 62230, P.O. Box: 26489, Kingdom of Bahrain

E-mail: info@gulfuniversity.net - Website: www.gulfuniversity.net



تاريخ:

رقم:

إلى: المكرم مدير مكتب التربية والتعليم بالقatif

مدير مكتب التربية والتعليم بصفوى

من: مديرة إدارة التخطيط والتطوير

بشأن: تسهيل مهمة الباحث/ محمد آل يوسف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

بناءً على موافقتنا بشأن تسهيل مهمة الباحث/ محمد يوسف آل يوسف طالب الدراسات
لمرحلة الماجستير تخصص القيادة والإدارة التربوية بالجامعة الخليجية، والذي يجري بحثاً
(تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القatif بالمنطقة الشرقية)
في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف، حيث تتطلب الدراسة تطبيق الأداة على جميع مدارس المرحلة
الابتدائية وعينة من المعلمين التابعة لكم.

عليه فلا مانع من تسهيل مهمته، علماً أن التطبيق سيكون من قبل الباحث نفسه.

يسعدني شكركم على عنايتكم وتجاوبكم مع ظروف الباحث.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

نوال بنت عبدالرحمن القيسري

٢٠١٤

٢٠١٤/١١/٢٠

٢٠١٤

ص/ لقسم البحوث والمشروعات

د/ الشامي

٢٠١٤

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

٢٨٠

الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية

مكتب التربية والتعليم للبنين بمحافظة القطيف



وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الرقم : ٧٠/١٠٣٠
التاريخ : ١٤٣٣/٦/٢١ هـ
المشروعات :

سلمه الله

إلى : مدير مدرسة الابتدائية

من : مدير مكتب التربية والتعليم بمحافظة القطيف

بشأن : تسهيل مهمة الباحث / محمد اليوسف .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطاب مديرة إدارة التخطيط والتطوير رقم ٢٣١٠٦٤٠٧٧ وتاريخ ١٤٣٣/٦/١٧ هـ بشأن تسهيل مهمة الباحث محمد يوسف آل يوسف طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير تخصص القيادة والإدارة التربوية بالجامعة الخليجية والذي يجري بحثاً بعنوان (تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القطيف بالملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف) حيث تتطلب الدراسة تطبيق الأداة على جميع مدراء المدارس الابتدائية وعينه من المعلمين التابعة لكم .

عليه نأمل منكم التكرم بالمساعدة والتعاون معه في إنجاز مهمته بأسرع وقت ممكن . حيث ستكون الدراسة من قبل الباحث نفسه .

ولكم فخياني

عبد الكريم بن عبد الله العلي

العبادي ٣٣/٦

للمصادر .

لإدارة التخطيط المدرسي .

للباحث / محمد اليوسف مدير مدرسة القطيف الأهلية الابتدائية .

٥١٤٢٢
٧٠/١٠٣٠
١٤٣٣/٦/٢١

البريد الإلكتروني :

www.eduqatif.com

هاتف ٨٥٢٧١٣٣ فاكس ٨٥٢٧١٣٤

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

Research Title : " Primary Schools Management Development in light of Management by Objectives Approach at Qatif Province in Saudi Arabia." A vision proposal .

Researcher : Mohamed Yousif Kazim Al-Yousif .

Research Problem : It is represented in the answer of :

The main question :

- How to develop Primary Schools Management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives approach ?.

The Sub-questions :

1. What is the theoretical framework of the approach of management by objectives method in the educational institutions ?.
2. What is the reality of primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives approach ?.
3. Is there existence of statistically significant differences with regard to the reality of primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives approach among the research sample according to job and experience variables ?.
4. What is the vision proposal for developing primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives approach ?.

Research Methodology :

The research has adopted the descriptive methodology.

Research Tool :

Questionnaire is used as a tool for field study to recognize the reality of primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives approach .

The main section : The reality of primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives . This section includes four fields :

1. Definition of objectives , consists of (12) phrases .
2. Setting practical work plan , consists of (11) phrases .
3. Periodical review , consists of (12) phrases .
4. Assessing annual achievement , consists of (9) phrases .

Research Population and Sample :

The research population includes all the primary schools regular headmasters and teachers at Qatif Province in Saudi Arabia in the academic year 1432/1433-H. The total of them is (70) headmasters and (1432) teachers .

The sample consists of (67) out of (70) headmasters which randomly represents (95%) , and of (324) out of (1432) teachers which represents (32%) of the total original number of the population .

Findings and Recommendations :

The research has come to the following findings and results :

A. The standard of implementing management by objectives method in managing primary schools at Qatif Province in Saudi Arabia proved to be very high according to schools headmasters' views , while the standard was average according to teachers' .

And according to the reality of primary schools management with regard to the research sample (teachers and headmasters) the research has concluded that :

- . Defining objectives average weight (2.07) average .
- . Setting practical work plan average weight (2.30) average .
- . Periodical review average weight (2.65) high .
- . Assessing annual achievement (1.85) average .

- . Existence of statistically significant differences among the headmasters sample members' attitudes according to their different job variables .

- . No existence of statistically significant differences among the research sample members according to their different experience variables .

B. Finally, the research has provided a vision proposal for implementing and developing primary schools management at Qatif Province in Saudi Arabia in light of management by objectives .

KINGDOM OF BAHRAIN

الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY



**Suggested Framework for Primary Schools
Management Development in Light of
Management by Objectives Approach at Qatif
Governorate in Saudi Arabia**

**A Thesis
Submitted to the College of Education / Gulf
University in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Master in Leadership and
Educational Administration**

**By
Mohammad Yossef Kadim Al-Yossef
(Bachelor of Science 1425)**

**Supervising
Dr. Ahmad Noshy El-Baz**

Ramadhan 1433

July 2012