

نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

د. أمل محمود أحمد البلوشي

(مديرة مدرسة)

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

٢٠١٩ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ووضع نموذج مقترح في ضوء ذلك. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديرو مدارس التعليم الأساسي لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة، كما ظهرت أعلى مجالات الإدارة بالأهداف تطبيقاً هي تقويم الإنجاز السنوي يليها وضع خطة عملية، وعليه قدمت الدراسة عدداً من التوصيات ومن ضمنها:

- التأكيد على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي.
 - تدريب مدراء مدارس التعليم الأساسي والمعلمين على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لرفع المستوى التحصيلي لطلاب المدارس.
 - تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف المقترح (AMS)، في مدارس التعليم الأساسي لتحسين التعليم ورفع جودته.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، التعليم الأساسي.**

Abstract

A Proposed Model for Management by Objectives technique in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman

Amal Mahmood Ahmed Al Belushi

The aim of the study was to identify the reality of the application of the Management by Objectives technique in the basic education schools in the Sultanate of Oman and to develop a proposed model of management by objectives. The study found that the degree of application of the method of management by objectives in the basic education schools in the Sultanate of Oman was very high. The study ends up with several recommendations:

- Emphasize the importance of applying Management by Objectives technique in Basic Education Schools.
- Training principals of basic education schools and teachers to apply Management by Objectives technique to the goals to raise the level of achievement for school students.
- Application the proposed (AMS) model in basic education schools to improve education and improve quality.

Keywords: Management by Objectives, basic education.

المقدمة

إن العملية الإدارية الناجحة تتطلب أن تصاغ لها أهدافا تسعى لتحقيقها باستمرار ، وخاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي السريع ، الذي يشكل تحديا للعمليات الإدارية وفي مدى قدرتها على مواكبة هذا التطور ، والاستفادة من كل ما هو جديد ، والتصدي لكل ما هو ضار .

وتلعب الإدارة التعليمية دورا مهما في الاشراف على تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذها وتقييمها ، فهي أداة للتغيير والتنمية ، واستغلال كافة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وهذا ما أدى إلى الحاجة الملحة لتبني أساليب إدارية حديثة وقادرة على الرقي بالمؤسسات التعليمية كالمدارس ، ومن هذه الأساليب التي طبقتها أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives:MOB)،(أحمد وحافظ،٢٠٠٣:٤٥).

وأطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية وغيرها كدراسة كلا من (الشبول، 1995) ، (الرواحي،٢٠٠٢) ، (عقيلات،٢٠٠٢) ، (الجهضي،٢٠٠٥) ،(العدوان،2006) ، (السعدي،٢٠٠٨) ، (الأسطل،٢٠٠٨) ، (الرحيلي،٢٠٠٩) ، (النوح،2011) ، (خوالدة،٢٠١٢) (الجابري،٢٠١٢) ، (الشقصي،2013) (Alshaqsi،2013) ، (عيسى،2014) ، (أشتية،٢٠١٥) ، (شبير،2015) ، (جميعي وبوصيدة،٢٠١٦) ، (الخضير والمحيميد،٢٠١٦) و ، (والرشيدي،2014) و لنديبرغ و ويلسون (Lindberg &Wilson,2011) و أونوما(Onuma,2016) ، والتي أشارت نتائجها إلى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف، كما ساهمت في إثراء بناء نموذج الإدارة بالأهداف لمدارس التعليم الأساسي، والذي أطلقت عليه (AMS).

مشكلة البحث

دائما ما يسعى مدراء المدارس إلى البحث عن أفضل الأساليب الإدارية الناجحة ، والتي تعينهم على إنجاز عملهم في المؤسسة التعليمية على أكمل وجه ، وبمستوى عال من الجودة والإتقان ، وباعتبار المدرسة منظومة تعليمية ، فإن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها ، ومدى قدرتها على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، ونظرا لأهمية العمل والمسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، وضرورة تبني أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق أهداف المدرسة ، وأهمية الشراكة مع المعلمين في تطويرها ، ارتأت الباحثة إجراء مثل هذه الدراسة ، بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج إداري حديث يقوم على أساس إشراك جميع العاملين من إداريين وأعضاء الهيئة التدريسية والفنية وغيرهم في تحديد الأهداف العامة ، من خلال وضع نموذج مقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن إشكالية هذه الدراسة تكمن في التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق مديرو المدارس بسلطنة عمان لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين ؟

أهداف البحث

- ١- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .
- ٢- وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس .
- ٣- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب ناجح لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ، والذي أثبت فعاليته في تطوير العمل ، في مختلف الميادين التي طُبِق فيها كالتجارة والاقتصاد والصحة والتعليم، فمن خلال ممارسة الباحثة للعمل الإداري بالمدسة وجدت أن الإدارة بالأهداف أسلوباً رائداً لأي مؤسسة ، بوصفه نوعاً من رأس المال الذي لا يمكن الاستغناء عنه ، في عمليات الإدارة لكل المنظمات التي تسعى إلى التنمية ، وهو الأسلوب الذي انتهجته الباحثة في عملها ، فالإدارة بالأهداف ليست مدرسة فكرية إدارية ، كما أنها ليست نظرية إدارية حديثة ، أو مجرد أداة لحل المشكلات الإدارية ، وإنما هي أسلوب للعمل التطبيقي يجمع بين أساليب الإدارة المختلفة ، فأسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس استراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة نحو العمل من خلال دعم الابتكار والتطوير، وخاصة إذا كان موجه لدعم تعلم الطلاب ورفع مستواهم التحصيلي ، مما يساهم ذلك في توجيه أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من كونها الدراسة الأولى في السلطنة حسب علم الباحثة والتي تطرقت لأسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس بشكل خاص ، حيث تدعو الحاجة الملحة لمواكبة التغيرات والتطورات للوصول إلى نتائج ومخرجات تعليمية مرضية تواكب المستجدات التربوية ، خاصة مع توسع قنوات التواصل الاجتماعي وتنوعها ، كما أعدت الباحثة نموذجاً للإدارة بالأهداف والذي يمكن تطبيقه في المدارس والذي تألف من ثلاثة مراحل ويندرج أسفل كل مرحلة العديد من الخطوات ، ولقد لاحظت الباحثة - حسب حدود علمها - قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف في المدارس لذا ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة تفيد في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسات التعليمية بشكل عام ، وعلى المستوى التحصيلي والمعرفي والتطبيقي للطلاب بشكل خاص ، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تستخدم ميدان العمل التربوي، كما ستساهم نتائج الدراسة إلى تحفيز الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات المشابهة في مؤسسات تربوية أخرى .

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وبناء نموذج مقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس.
- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من مدرّاء مدارس التعليم الأساسي والمعلمين في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية:** العامين الدراسين ٢٠١٤/٢٠١٥ و ٢٠١٥/٢٠١٦م .
- الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الأساسي في كافة المحافظات التعليمية بسلطنة عمان.

خامسا : مصطلحات الدراسة :

تحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

١- الإدارة بالأهداف Management By Objectives :

هو نظام إداري يشترك فيه المدير مع كافة العاملين معه لتحديد أهداف تتعلق بالعمل ، وتكون قابلة للقياس والتنفيذ في وقت زمني محدد (العمامرة، 2001: ٢٣).

وعرفها (حسين، 2004 : ٤٧) بأنها عملية وضع أهداف بالتشارك بين الرؤساء والمؤوسين ، وتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

والتعريف الإجرائي للإدارة بالأهداف في الدراسة الحالية بأنه أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة كافة منسوبي المدرسة ، في تحديد وتحقيق الأهداف ، وبذل كافة الجهود الممكنة لتطوير الأداء ورفع كفاءة العمل في مجال تحسين الأداء التحصيلي للطلاب ، وتقاس درجة ممارسة مدرء مدارس التعليم الأساسي لأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال مقارنة متوسطات استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة .

٢- التعليم الأساسي (Basic Education) :

هو تعليم موحد لجميع الطلاب ، مدته عشر سنوات ، يتواءم مع التوجهات التربوية الحديثة ومتطلبات التنمية العمانية ، ويوفر الحد الأدنى من الاحتياجات التعليمية للأفراد من المعارف والمهارات التي تمكنهم من الاستمرار في التعليم ، وتهيئتهم للانتحاق بسوق العمل حسب ميولهم واهتماماتهم ، ويكسبهم القدرة على التكيف مع مستجدات العصر ، والمحافظة على البيئة ومواردها ، ومواجهة المشكلات بوعي وحكمة ، وغرس قيم التسامح مع الآخرين ، واعدادهم للمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة (البوسعيدي، ٢٠١٢: ٢٦٠-٢٦١).

ويعرف التعليم الأساسي إجرائيا بأنه نظام للتعليم يتمحور حول الطالب من خلال تنويع البرامج المقدمة له في ضوء المستجدات الحديثة ، وينقسم إلى حلقتين ، حيث تشمل الحلقة الأولى على الصفوف من الأول إلى الرابع الأساسي ، بينما تشمل الحلقة الثانية على الصفوف من الخامس إلى العاشر الأساسي ، وذلك لبناء فرد قادر على بناء وطنه ومواكبة المستقبل.

٣- المحافظة التعليمية:

المحافظات التعليمية يراد بها تلك المديرية العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، والموزعة على كافة مناطق ومحافظات السلطنة ، الواقعة في مسقط ، شمال الشرقية ، جنوب الشرقية ، شمال الباطنة ، جنوب الباطنة ، الداخلية ، الظاهرة ، ظفار ، البريمي، مسندم، وإدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى(وزارة التربية والتعليم، يوليو، ٢٠١٧: ١).

وتعرف المحافظة التعليمية إجرائيا بأنها الإدارة المحلية التي تقوم بالإشراف على كافة البرامج التعليمية في تلك المحافظة ، وذلك وفقا للوائح والأهداف التي تصدرها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

نماذج الإدارة بالأهداف

ظهرت العديد من نماذج الإدارة بالأهداف ، والتي تم تطبيقها في عدة ميادين كالصناعة والتجارة والصحة والتربية وغيرها وسنسلط الضوء على مثال لأحد النماذج الأجنبية ، وأحد النماذج العربية.

نموذج هولمان (٢٠١٣) Hollmann's model :

ويتكون هذا النموذج من عدد من الخطوات وهي:

- تخطيط وتنظيم العمل من خلال تحديد المدراء للمجالات الرئيسية لمسؤوليات العمل داخل المنظمة.
- وضع أهداف محددة في كل مجال من مجالات المسؤولية الرئيسية بالتعاون مع المرؤوسين ، وتكون أهدافا واضحة وقابلة للقياس.

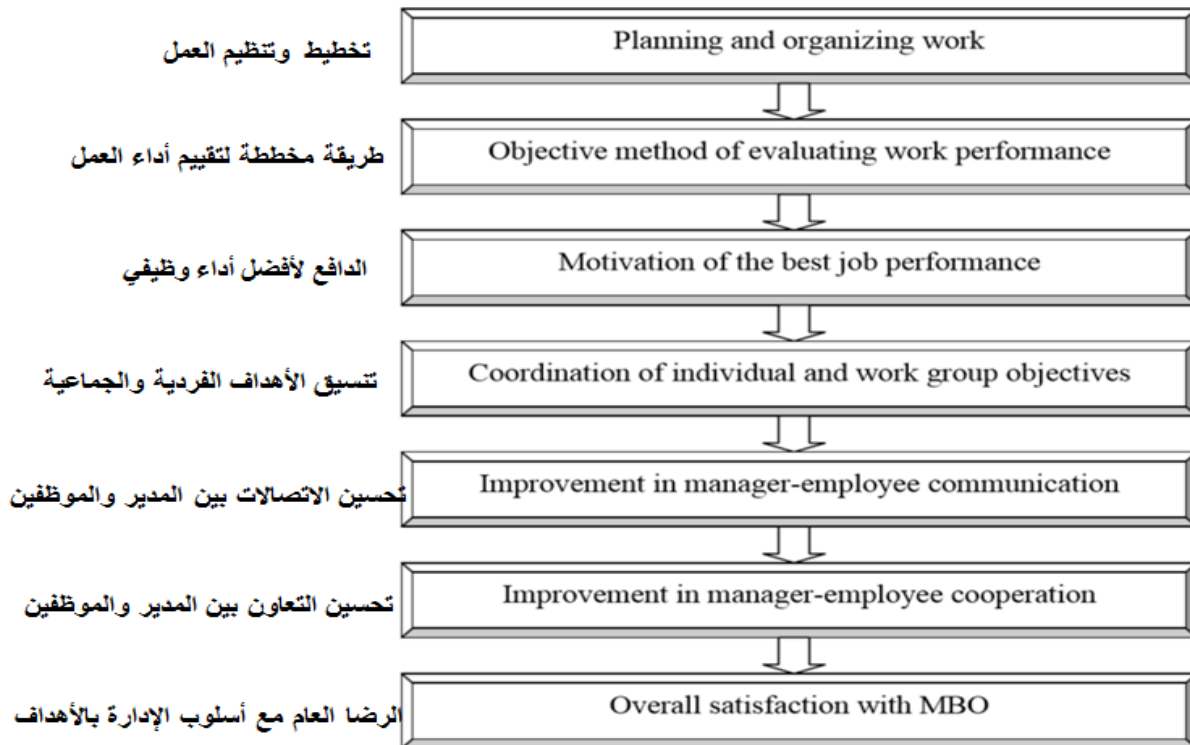
- المراجعة الدورية للتقدم المحرز نحو تحقيق الهدف وتقييم الأداء للموظفين من قبل المديرين في نهاية الفترة حول مدى تنفيذ الأهداف.

وقد حدد هذا النموذج عدة معايير متسلسلة يتم التحقق منها لمدى فاعلية أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك عن طريق قياس سبعة جوانب ، وهي:

- مدى دقة التخطيط الذي تم تحديده لتنظيم العمل داخل المنظمة .
- الطريقة المتبعة في تقييم أداء العاملين .
- دافعية العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- مدى التناسق والانسجام بين تنفيذ الأهداف الفردية والجماعية،
- فاعلية التواصل بين الرئيس والمرؤوسين وتبادل الآراء والمقترحات لتطوير العمل.
- ارتفاع مؤشر التعاون بين المدير والمرؤوسين.
- معدل الرضا العام عن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (١) هذه الجوانب التي تضمنها نموذج هولمان كالتالي:

شكل رقم (١) : نموذج هولمان (Hollmann's model)



(Hollmann,2013:563)

نموذج حامد (٢٠٠٩)

- وفي هذا النموذج وضعت منهجية عمل لمجالس المحافظات بالعراق ، هدفت إلى التركيز على تحقيق الأهداف من خلال التأكيد على النتائج المتحققة ، مما يؤدي إلى نجاح أهداف مجلس المحافظة وأهداف سكان المحافظة ككل ، من خلال الخطوات التالية :
- وضع مجموعة من الأهداف للمرؤوسين التابعين لمجلس المحافظة ، وتنبثق هذه الأهداف من احتياجات المحافظة ، والتي تعكس أهداف سكان المحافظة ومدى حاجتهم نحو التطوير والتغيير.
 - تقييم هذه الأهداف ، من حيث أنها أهداف قصيرة المدى أو قابلة للقياس ، وهل النتائج المتوقعة أكثر من طاقة المرؤوس ويجب تعديلها ، وهل تم الاتفاق على الأولويات بين الرئيس والمرؤوسين.
 - وضع خطة عمل وتحديد ما يجب تحقيقه ، وفترة التنفيذ والوسائل المتبعة في متابعة التقدم مع المتابعة الدورية المستمرة لمدى تحقق الأهداف خلال الفترة الزمنية التي تم تحديدها ، مع متابعة كل جوانب العمل المختلفة.
 - بعد مضي ستة أشهر يتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة لكل مرؤوس ، على أن يتم تسجيل النتائج بعد سنة ، وخلال هذه المدة يتم رصد كافة المنجزات وتوثيقها ومتابعتها بشكل دوري مستمر.
 - يتم تقييم أداء الأفراد المرتبط بالإدارة ، حيث يقدم المرؤوس تقرير يوضح فيه النتائج التي حققها ، مقترحا أهدافا جديدة وتحسينات جديدة ، تساهم في تطوير العمل وتحسينه ، مما يدعم أهداف المحافظة ككل.

منهجية واجراءات الدراسة

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من خلال تطبيق استبانة على مدراء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان صممت للكشف عن درجة تطبيق مديرو مدارس التعليم الأساسي لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

ثالثا : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وجميع المعلمين للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م وبلغ عددهم 847 مدير مدرسة و 55826 معلم وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم في ذلك العام (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

رابعا : عينة الدراسة

اشتملت عينة البحث التي طبق عليها الاستبيان والتي اختيرت بطريقة طبقية عشوائية على (٢٦٤) مدير مدرسة و (٣٨٢) معلم ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

خامسا : أدوات الدراسة

الاستبانة

تعد الاستبانة من أكثر أدوات الدراسة استخداما وانتشارا في مجال الدراسات البحثية ، وهي تعتبر وسيلة لجمع المعلومات تتضمن مجموعة من الفقرات أو الأسئلة التي تتصل بظاهرة معينة ، وذلك بغية الوصول من خلالها على المعطيات الإحصائية التي يجمعها الباحث وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها (عثمان ، ٢٠١٤ : ٦٢).

وقد تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة لتقيس درجة تطبيق مديرو مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لأسلوب الإدارة بالأهداف ، وتضمنت الاستبانة أربعة مجالات كالتالي :

المجال الأول : تحديد الأهداف.

المجال الثاني : وضع خطة عملية.

المجال الثالث : المراجعة الدورية.

المجال الرابع : تقويم الانجاز السنوي.

صدق الاستبانة (Validity):

صدق الاستبانة يعني أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه (الضامن ، ٢٠٠٧ : ١١٣).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

١ – صدق المحكمين - الصدق الظاهري- (Virtual Validity) :

ويقصد بصدق المحكمين هو عرض الاستبانة على مجموعة من الأشخاص ، وهم الخبراء والمتخصصين في مجال الدراسة ، وتوظيف ملاحظاتهم وآرائهم في إضافة فقرات أو أسئلة أو حذفها أو تعديلها من الاستبانة في ضوء المقترحات المقدمة (الطيب، ١٩٩٩ : ٢٩١).

وللتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها بعد إعدادها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ، لقياس مدى الصدق الظاهري للاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) :

ويعني أن هناك اتساق بين فقرات الاستبانة مع المجال الذي تتبعه ، وأن فقرات الاستبانة تم استقاؤها من المحتوى النظري لموضوع الدراسة (سالم، ٢٠١٢ : ١٤٨).

وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه .

ثبات الاستبانة Reliability :

تم التأكد من ثبات الاستبانة ، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient

: Alpha) :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ، وتعد من أفضل طرق حساب الثبات لأداة الدراسة وخاصة التي تكون فيها الاستجابات متعددة المستويات مثل موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة (كريم، ٢٠١٤ : ٨٧). ويوضح جدول (١) معامل ألفا كرونباخ لكل مجالات الاستبانة ، والمجالات ككل.

جدول (١): معامل ألفا كرونباخ لكل مجالات الاستبانة ، والمجالات ككل

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
١	تحديد الأهداف	0.889
٢	وضع خطة عملية	0.935
٣	المراجعة الدورية	0.877

0.946	تقويم الانجاز السنوي	٤
0.972	جميع مجالات الاستبانة	

يتضح من جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت بين (٠.٨٧٧) ، (٠.٩٤٦) ، بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٧٢) ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- ١- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وكذلك طريقة التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون ومعادلة جتمان لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط ، وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي ذو البدائل (موافق بشدة = ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، غير موافق = ٢ ، غير موافق بشدة = ١) ، كما في جدول (٢) التالي ، من خلال المعادلة التالية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد بدائل الأداة}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

جدول (٢): المحك المعتمد في الدراسة

الوصف	طول الفئة
مرتفعة جدا	(٤.٢٠-٥.٠٠)
مرتفعة	(٣.٤٠-٤.١٩)
متوسطة	(٢.٦٠-٣.٣٩)
منخفضة	(١.٨٠-٢.٥٩)
منخفضة جدا	(١.٠٠-١.٧٩)

عرض ومناقشة النتائج

نقوم عبر الاتي بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

السؤال الرئيس : ما درجة تطبيق مديرو مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق الإدارة بالأهداف ، كما في جدول (٣):

جدول (٣): المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق الإدارة بالأهداف

العينة جميعها كوحدة			معلم				مدير مدرسة			المجال	
درجة التطبيق	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	٣	٣.٤٠	متوسطة	٤	٠.٥١	٣.٣٢	مرتفعة	٣	٠.٥٤	٣.٤٧	تحديد الأهداف
مرتفعة	٢	٣.٥٢	مرتفعة	٢	٠.٧٠	٣.٤٨	مرتفعة	٢	٠.٦٢	٣.٥٥	وضع خطة عملية
متوسطة	٤	٣.٣٧	متوسطة	٣	٠.٥٩	٣.٣٩	متوسطة	٤	٠.٥٠	٣.٣٥	المراجعة الدورية
مرتفعة	١	٣.٦٣	مرتفعة	١	٠.٦٣	٣.٥٧	مرتفعة	١	٠.٦١	٣.٦٩	تقويم الانجاز السنوي
مرتفعة		٣.٤٨	مرتفعة		٠.٥٧	٣.٤٤	مرتفعة		٠.٤٨	٣.٥٢	المتوسط الكلي لدرجة التطبيق

يظهر من نتائج جدول (٣) أن درجة تطبيق مدرّاء مدارس التعليم الأساسي لأسلوب الإدارة بالأهداف في سلطنة عمان من وجهة نظر مدرّاء المدارس مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، كما جاءت درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي مرتفعة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٥٧)، أما بالنسبة للعينة مجتمعة فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف لكل المجالات كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٤٨).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدرّاء المدارس والمعلمين يرون مدى أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لقيادة المدرسة بنجاح ، وهذه النتيجة تؤكد وجود قناعات إيجابية لدى أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وأنه سيساعد إدارة المدرسة على تحقيق التحسين المستمر للعمل المدرسي ؛ وذلك لأنه يركز على الأهداف التي تعد أساس كل إنجاز بالمدرسة ، وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات كدراسة (الشبول، 1995) ، (الرواحي، ٢٠٠٢) ، (عقيلات، ٢٠٠٢) ، (الجهضي، ٢٠٠٥) ، (العدوان، 2006) ، (السعدي، ٢٠٠٨) ، (الرحيلي، ٢٠٠٩) ، (النوح، 2011) ، (الجابري، ٢٠١٢) ، (عيسى، 2014) ، (أشتية، ٢٠١٥) ، (شبير، 2015) ، (جميبي وبوصيدة، ٢٠١٦) ، (الخضير والمحيميد، ٢٠١٦) و (الشقصي، 2013) (Alshaqsi)، والتي أكدت نتائجها جميعاً بأن تطبيق الإدارة بالأهداف جاء مرتفعاً على اختلاف البيئات التي طبق فيها أسلوب الإدارة بالأهداف سواء في المدارس أو الكليات أو المؤسسات الحكومية أو الخاصة ، في حين أظهرت نتائج دراسة كلا من (الأسطل، ٢٠٠٨) و(خوالدة، ٢٠١٢) و(الرشيدي، 2014) و لنديبرغ و ويلسون (Lindberg & Wilson, 2011) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة بشكل عام. كما أظهرت النتائج في الجدول السابق أن متوسطات تطبيق مجالات الإدارة بالأهداف قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة من وجهة نظر مدرّاء المدارس والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، حيث اتفقت العينة أن أعلى مجالات الإدارة بالأهداف تطبيقاً من وجهة نظرهم هو مجال تقويم الانجاز السنوي ، وجاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٣) ، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن العينة تجد أن التقويم يمارس بدرجة كبيرة في مدارس سلطنة عمان ، وذلك من خلال التقارير التي يعدها

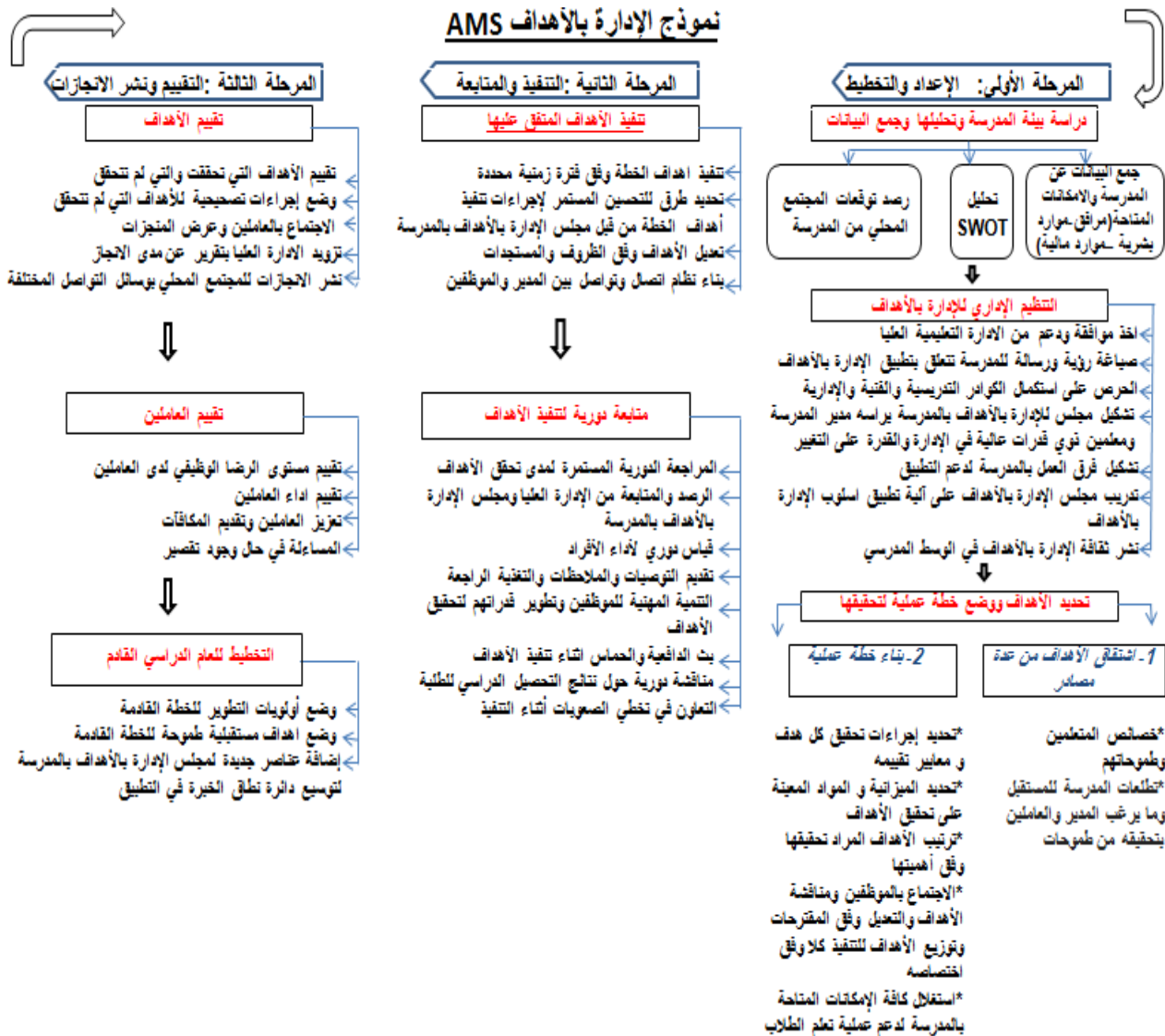
مدراء المدارس نهاية كل عام دراسي ، ويشترك فيه المعلمون الأوائل والمشرفون التربويون ، كالتقارير الختامية لأعمال السنة وتقارير الأداء الوظيفي بالإضافة إلى تقارير نظام تطوير الأداء المدرسي، والتي تتضمن كل منجزات المدرسة ، والمؤشرات التحليلية لكل البنود المتعلقة بالعمل المدرسي خلال العام الدراسي ، كما تدرك العينة أهمية تقييم الأداء كأداة هامة لتحديد مدى تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، فضلا عن أهداف الأفراد. وعلاوة على ذلك، من الممكن أن يوفر مجال تقويم الإنجاز السنوي تغذية راجعة تفيد جميع العاملين بالمدرسة في وضع خطط جديدة تساهم في تطوير العمل بالمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشبول، 1995) والتي أشارت نتائجها إلى أن مجال تقويم الإنجاز السنوي هو الأكثر تطبيقا من بين مجالات تطبيق الإدارة بالأهداف الأخرى ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع كلا من دراسة (الجهضي، ٢٠٠٥) ، و الشقصي(Alshaqsi,2013) والتي جاءت نتائجها بأن مجال تقويم الإنجاز السنوي هو أقل المجالات إمكانية في التطبيق.

وتفسر الباحثة أن مجال المراجعة الدورية قد جاء كأدنى مجالات الإدارة بالأهداف تطبيقا ، وبدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وقد يعود ذلك إلى كثرة ضغوطات العمل على مدراء مدارس التعليم الأساسي تجعلهم لا يقومون بالمراجعة الدورية والمتابعة بدرجة كافية بالرغم من أهمية هذه العملية لتصحيح مسار تنفيذ الأهداف في الوقت المناسب للوصول إلى نتيجة مرضية، كما تعكس هذه النتيجة قلة وعي أفراد العينة بأهمية المراجعة الدورية للأهداف لما لها من دور كبير في التقييم الدوري للعمل المنجز لضمان تحقيق الأهداف ، وقياس التقدم المحرز في العمل للوصول إلى الأهداف المرجوة ، كما يكشف عن نقاط القوة والضعف في الأهداف ، وعن وجود أي مشكلات في الطرق والإجراءات المتبعة في تنفيذ الأهداف ، بالإضافة إلى تحديد طرق دقيقة لمتابعة العمل المنجز باستمرار وتقييمه ، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخصير والمحميد ، ٢٠١٦) و أونوما(Onuma,2016) والتي احتل فيها مجال المراجعة الدورية أقل مرتبة في التطبيق مقارنة بمجالات الإدارة بالأهداف الأخرى ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراستي (الأسطل ، ٢٠٠٨) و (أشتية ، ٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن مجال المراجعة الدورية هو الأعلى تطبيقا بين مجالات الدراسة وإدراك أفراد العينة بأهمية المراجعة الدورية للأهداف ، وذلك في تنفيذ خطط العمل وتحقيق أهداف المؤسسات.

نموذج مقترح من الباحثة لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس

تضع الباحثة في ضوء خبرتها في مجال العمل الإداري وتطبيقها لأسلوب الإدارة بالأهداف في مدرستها ، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية و التحليل النظري لنماذج أسلوب الإدارة بالأهداف ، النموذج التالي لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة ، والذي رمزت له بالحروف (AMS) ، كما في شكل (٢) ، وذلك على النحو التالي:

شكل (٢): نموذج الإدارة بالأهداف (AMS)



١- فلسفة النموذج المقترح

الإدارة بالأهداف هي إحدى الإستراتيجيات المتبعة في الإدارة لتحقيق الأهداف بفعالية ، من خلال توظيف كافة الموارد المتاحة بالمدرسة سواء أكانت بشرية أو مادية ، والاستفادة من نتائج الدراسة في ناء النموذج من خلال مراعاة عدة جوانب ترتبط بمجالات ادارة الأهداف ، وتقوم فلسفة النموذج المقترح على أن جميع العاملين بالمدرسة قادرين معا على تحقيق الأهداف والابداع حين تتوفر لهم كافة الظروف والإمكانات المعينة على تحقيق تلك الأهداف ، عبر ثلاثة مراحل تبدأ بالإعداد والتخطيط ، يليها التنفيذ والمتابعة ، وتنتهي بتقييم الإنجازات التي تعكس مدى تحقق الأهداف ، وأغلب الموظفين يميلون إلى معرفة ماهو متوقع منهم إنجازة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، و تعزيز الأفراد الذين ينجزون العمل بكفاءة. وتؤكد فلسفة هذا النموذج بأن جميع العاملين بالمدرسة على يقين بأهمية العمل معا لتحقيق الأهداف ، ويحرصون على التحدي لمواجهة الصعوبات التي تواجههم في العمل بالإضافة إلى أهمية تقبل التوجيهات أثناء المراجعة الدورية لما حققوه من أهداف مما يكسبهم

الالتزام وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية ورفع الروح المعنوية، وتم تصنيف خطوات المراجعة الدورية على نحو أوسع إذ أشارت نتائج الدراسة إلى قلة تطبيق هذا المجال من مجالات إدارة الأهداف ، وأشار النموذج إلى أهمية أن يتوفر لدى قائد المدرسة عدة خصائص تؤهله لإدارة كل الجهود بمدرسته نحو تحقيق الأهداف ، وتقديم التغذية الراجعة لجميع العاملين معه ، وحسن اتخاذ القرارات لصالح العمل ، مع النظرة المستقبلية الشاملة من خلال ربط ما تحقق من أهداف مع ما لم يتحقق.

٢- مرتكزات النموذج المقترح

- تركز فلسفة النموذج المقترح على مجموعة من المرتكزات التربوية الهامة منها :
- التحديد الدقيق للأهداف من خلال تحليل البيئة المدرسية والاستناد على المؤشرات التربوية السابقة.
- مشاركة الجميع في وضع وتنفيذ أهداف تتعلق بتطوير العمل المدرسي ، وتحسين التحصيل الدراسي .
- توفير الإمكانيات والموارد المعينة لتحقيق الأهداف المحددة ، فقد أشارت نتائج الدراسة أن التطبيق يواجه عدة صعوبات منها أهمية توفير الامكانيات اللازمة.
- المتابعة الدورية لمدى تنفيذ الأهداف وتصحيح مسار تحقيق الأهداف إن حادت عن مسارها، فقد أشارت نتائج الدراسة أن هذا الجانب لا يمارس بدرجة كبيرة.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة ، نظرا لأنهم على معرفة بالمهام المطلوبة منهم ، فيحسن ذلك الإنجاز لديهم لأعلى مستوى.
- التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة لدعم جهودهم في تحقيق الأهداف المرسومة .
- بث الدافعية والثقة لدى العاملين طوال العام الدراسي ، وتعزيز جهودهم في دعم تعلم الطلاب وتحقيق الأهداف.
- تقييم مدى تحقق الأهداف وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين.
- بناء نظام اتصال وتواصل مستمر بين مدير المدرسة وجميع العاملين معه ، وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم .
- التفاعل المستمر مع كل مستجدات العمل ، ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف، مما يمكن العاملين بالمدرسة من مواجهة كل التحديات و المستجدات المستقبلية التي قد تتعرض لها المدرسة.
- وضع أولويات التطوير المستقبلية لخطة المدرسة القادمة وتطوير جوانب العمل المختلفة.

٣- أهداف النموذج المقترح

- ومن أهداف تطبيق النموذج المقترح للإدارة بالأهداف في المدارس :
- اعداد نموذج للإدارة بالأهداف يستند على نتائج الدراسة الحالية ويخدم قطاع التعليم وبالأخص المدارس.
- يعطي صورة كاملة عن آلية تحقيق أهداف المدرسة ، من خلال المراحل التي تمر بها عملية تحديد الأهداف وتنفيذها ، مما يسهل عملية المتابعة وتقييم الأداء الكلي للمدرسة.
- الربط بين أداء العاملين بالمدرسة وأهدافهم وأهداف المدرسة ككل .
- تحسين العمل المدرسي ، ورفع مستوى أداء العاملين بالمدرسة ، وذلك من خلال تطبيق المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف من قبل الجميع.
- المساهمة في تحديد آلية تقييم الانجاز للموظفين بالمدرسة ، مع التركيز على تنميتهم المهنية وتعزيز المجيدين منهم ، بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات مراقبة العمل والمراجعة الدورية لمدى تحقق الأهداف .
- اكساب مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة القدرة التخطيطية وفق نهج محددة وخطوات متسلسلة ، مما يسهل مهمة الإشراف والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والمتابعة.

- رفع مستوى رضا العاملين بالمدرسة من خلال إعطائهم أدوارا بارزة في العمل ، عن طريق إشراكهم في تحديد وتنفيذ الأهداف ، مما يعمق الثقة والمسؤولية لديهم.
- الكشف عن أولويات التطوير في العمل المدرسي ، ووضع خطط ومقترحات مستقبلية في مجال تحقيق الأهداف.
- تقليل الفجوة بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه ، من خلال إشراكهم في تحديد وتنفيذ الأهداف ، ومنحهم مسؤولية النتائج التي ستتحقق.
- توظيف كل إمكانيات المدرسة المادية والبشرية في تنفيذ أهداف المدرسة ، وكافة المعلومات والبيانات والمؤشرات المختلفة لبناء الخطط المدرسية.
- توجيه عناية مدير المدرسة وكافة العاملين معه إلى أهمية الأهداف وتنفيذها لتحسين العمل المدرسي ، وتسخير كافة قدراتهم وامكانياتهم نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.
- يضع إجراءات واضحة لما توصلت إليه نتائج الدراسة .

٤- إجراءات تنفيذ النموذج المقترح

ويتضح من شكل رقم (٢) السابق أن إجراءات تنفيذ النموذج تمر عبر ثلاثة مراحل ، وهي :

المرحلة الأولى : الإعداد والتخطيط

وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة بالقيام بسلسلة من الخطوات المتتابعة ، كالتالي:

أ- دراسة بيئة المدرسة وتحليلها وجمع البيانات

وهنا يتم الإعداد للبدء في تطبيق الإدارة بالأهداف والتخطيط له ، وذلك من خلال دراسة بيئة المدرسة وتحليلها وجمع البيانات المرتبطة بها والامكانيات المتاحة فيها ، من خلال الأساليب العلمية كتطبيق تحليل SWOT ، ورصد توقعات المجتمع عن المدرسة والآمال المتوقعة تحقيقها ، حيث أن جمع البيانات ودراسة البيئة بصورة دقيقة يقلل من فاقد الوقت والجهد ويساهم في تذليل الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف والتي أشارت إليها نتائج الدراسة.

ب- التنظيم الإداري للإدارة بالأهداف

وهنا يتم أولاً أخذ موافقة ودعم الإدارة التعليمية العليا ، ثم البدء بصياغة رؤية ورسالة المدرسة والتي تتعلق بتطبيق الإدارة بالأهداف ، مع الحرص على ضرورة استكمال كل الكوادر التدريسية والفنية والإدارية بالمدرسة ، ومن الأهمية تشكيل مجلس للإدارة بالأهداف بالمدرسة يرأسه مدير المدرسة واختيار معلمين للمجلس يتمتعون بقدرات عالية في الإدارة والقدرة على التغيير ، وتدريب أعضاء هذا المجلس على آلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، كما يتم تقسيم جميع منتسبي المدرسة إلى فرق عمل لدعم التطبيق مع نشر ثقافة الإدارة بالأهداف في الوسط المدرسي.

كما ركز النموذج على أهمية الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة والقدرات العالية ، إذ أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف أكثر عند هذه الفئة .

ج- تحديد الأهداف ووضع خطة عملية لتحقيقها

ويتحقق ذلك عن طريق تطبيق خطوتين الأولى : اشتقاق الأهداف من عدة مصادر كمرعاة خصائص المتعلمين وطموحاتهم ، وتطلعات المدرسة للمستقبل وما يرغب المدير والعاملين بتحقيقه من طموحات، والثانية : بناء خطة عملية من خلال تحديد إجراءات تحقيق كل هدف و معايير تقييمه ، وتحديد الميزانية و المواد المعينة

على تحقيق الأهداف . كما يتم ترتيب الأهداف المراد تحقيقها وفق أهميتها، ومن الأهمية كذلك الاجتماع بالموظفين ومناقشة الأهداف والتعديل عليها وفق المقترحات ، ويتم بعد ذلك توزيع الأهداف على الأفراد وفرق العمل للبدء بالتنفيذ كلا وفق اختصاصه ، ومن الضروري لنجاح تطبيق النموذج استغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمدرسة لدعم عملية تعلم الطلاب .

المرحلة الثانية :التنفيذ والمتابعة

وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة بالقيام بسلسلة من الخطوات المتتابعة ، كالتالي:

أ - تنفيذ الأهداف المتفق عليها

وفي هذه الخطوة يبدأ التنفيذ الفعلي للأهداف التي تم تحديدها وفق فترة زمنية محددة ، مع وضع طرق للتأمين المستمر لإجراءات تنفيذ أهداف الخطة من قبل مجلس الإدارة بالأهداف بالمدرسة ، وهنا يتم تعديل الأهداف وفق الظروف والمستجدات ، ومن الأهمية لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالمدرسة بناء نظام اتصال وتواصل بين المدير وجميع منسوبي مدرسته والعاملين معه .

ب- متابعة دورية لتنفيذ الأهداف

وفي هذه الخطوة تتم عملية المراجعة الدورية المستمرة لمدى تحقق الأهداف من خلال الرصد والمتابعة من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالأهداف بالمدرسة ، حيث يتم إجراء قياس دوري لمدى إنجاز الأفراد للأهداف ، مع تقديم التوصيات والملاحظات والتغذية الراجعة ، وخلال التطبيق تأتي أهمية العناية بالتنمية المهنية للموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق الأهداف ، وبث الدافعية والحماس أثناء تنفيذ الأهداف، وللتأكد من مدى تحسن تعلم الطلاب يتم إجراء مناقشة دورية حول نتائج التحصيل الدراسي للطلبة ، ومد جسور التعاون مع أولئك المعلمين لتخطي الصعوبات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأهداف أو التي تعيق مهامهم في تحسين أداء الطلاب . وكما أشارت نتائج الدراسة إلى قلة تركيز مدراء المدارس على جانب المتابعة الدورية ، وقد يعود ذلك لكثرة المهام أو انشغالهم بجوانب أخرى في العمل المسند إليهم ، لذا حرصنا في هذا النموذج على إيضاح الخطوات اللازمة أثناء المتابعة الدورية لتنفيذ الأهداف.

المرحلة الثالثة :التقييم ونشر الانجازات

وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة بالقيام بسلسلة من الخطوات المتتابعة ، كالتالي:

أ- تقييم الأهداف

وفي هذه الخطوة يتم تقييم الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق ، مع وضع إجراءات تصحيحية للأهداف التي لم تتحقق ، ومن الأهمية الاجتماع بالعاملين وعرض المنجزات التي تحققت من جراء تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ، ثم رفع تقرير للإدارة العليا عن الإنجازات التي حققتها المدرسة بتطبيقها لنموذج الإدارة بالأهداف ، ولا بد من إعلام المجتمع المحلي كذلك عن هذه الإنجازات ويتم ذلك عن طريق النشر عبر وسائل التواصل المختلفة ، حيث للإعلام دور كبير في نشر الجهود بين أفراد المجتمع مما يعطي المدرسة المزيد من الثقة، وأن الجهود المبذولة مقدره وتصل إلى الجميع.

ب- تقييم العاملين

وفي هذه الخطوة يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة، ومستوى أدائهم ، مع ضرورة تقديم التعزيز لهم والمكافآت التي تتناسب مع مقدار انجازاتهم، وفي حال وجود تقصير في العمل يتم مساءلة

الأفراد وتقديم التغذية الراجعة لهم مع وضع مسارات تصحيحية لعملهم للعام القادم ، فللرضا الوظيفي دور كبير في تحقيق أهداف العمل .

ج - التخطيط للعام الدراسي القادم

وفي هذه الخطوة يتم وضع أولويات التطوير للخطة القادمة للمدرسة ، ويتم خلالها وضع أهداف مستقبلية طموحة تساهم في رفع أداء المدرسة وتحقيق نتائج مرتفعة لتحصيل الطلاب ، كما من الأهمية أن يقوم مدير المدرسة بإضافة عناصر جديدة لمجلس الإدارة بالأهداف بالمدرسة ، مما يساهم ذلك في توسيع دائرة نطاق الخبرة في تطبيق هذا النموذج بالمدرسة ، كما أن الفترة الزمنية الفاصلة بين نهاية العام الدراسي وبدايته مهمة ، حيث خلالها قد تطرأ مستجدات تضاف للخطة سواء أكانت كأهداف أو إجراءات إضافية.

توصيات الدراسة

تختتم الباحثة هذه الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي توصلت إليها ، والتي ستعمل على زيادة نسبة اهتمام مدراء المدارس بتطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم ، وتوجيه عناية وزارة التربية والتعليم بأهمية تطبيق هذا الأسلوب ، والأخذ بالنموذج المقترح الذي صممه الباحثة ، والتوصيات هي:

١- تدريب مدراء مدارس التعليم الأساسي والمعلمين على تطبيق جميع مجالات أسلوب الإدارة بالأهداف ، ووضع آلية واضحة تمكنهم من المراجعة الدورية لأهداف الخطط المدرسية المرتبطة بدعم تعلم طلاب مدارس التعليم الأساسي.

٢- الاستفادة من خبرات الكوادر الفنية والتدريسية والإدارية في إثراء أهداف الخطط المدرسية ، والاستفادة من المختصين وذوي الخبرة في مجال التخطيط التربوي لرسم خطط وأهداف عملية وإجرائية يمكن الإستعانة بهم عند بناء الخطط المدرسية.

٣- أهمية وضع إجراءات عملية وتسهيلات تساهم في التغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي ، كضرورة اكتمال الكوادر الإدارية والتدريسية والفنية ، حتى يتسنى لمدير المدرسة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على نحو أفضل ، وضرورة إطلاع المعلمين بصفة دورية على التغييرات المستمرة التي يشهدها الميدان التربوي في مجال المناهج وطرق التدريس.

٤- تكوين فريق مرجعي من المختصين وذوي الخبرة في مجال التخطيط التربوي من كافة المحافظات التعليمية ؛ لرسم خطط وأهداف عملية وإجرائية يمكن الإستعانة بهم عند بناء الخطط المدرسية ، وتنفيذ ملتقيات تربوية تضم جميع مدراء المدارس والمعلمين ، لتطوير أهداف الخطط المدرسية وتحسينها تحت إشراف ذوي الخبرة في مجال التخطيط التربوي .

البحوث المقترحة

- إجراء الدراسة الحالية على فئات تربوية أخرى (كالمشرفين التربويين وأعضاء التقويم التربوي بالمديريات التعليمية) للكشف عن دورهم في دعم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس.

- إجراء الدراسة الحالية على متغيرات ديموغرافية أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية (كالدورات التدريبية ، والمؤهل العلمي).

- إجراء دراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الخاصة بسلطنة عمان .

- إجراء دراسة تجريبية لقياس أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على تطوير أداء المؤسسات التعليمية .

- إجراء دراسة حول دور القائد التعليمي في رفع المستوى التحصيلي لطلاب مدارس التعليم الأساسي.

المراجع

- أحمد ، حافظ ، وحافظ ، محمد(2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة ، مصر.
- آدير، جون (٢٠١٤). أعظم ١٠٠ فكرة للقيادة الفعالة ، مكتبة جرير، الرياض ، السعودية.
- الأسطل ، طارق زياد (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- أشتية، أمية عبد الله (٢٠١٥). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- البوسعيدي، راشد بن حمد (٢٠١٢). التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، مجلة جامعة دمشق ، سوريا ، المجلد ٢٨ ، العدد ٢ ، ص ٢٥٥ - ٣١١.
- الجابري، تغريد رشيد كاظم (٢٠١٢). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعات بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق.
- جميعي ، فاتن ، و لبنى ، بوصيدة (٢٠١٦) . دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة على شركة إسمنت تبسة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- الجهضي، سليمان بن راشد(2005). معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- حامد ، سهى مصطفى(٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، العدد ٩١ ، جامعة بغداد ، العراق ، ص ٩٥-١٠٨.
- حسين ، سلامة عبد العظيم(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الخضير ، رنا بنت عبد الرحمن ، و المحيميد ، سعد بن محمد (٢٠١٦). واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات ، المجلة الدولية المتخصصة ، المجلد ٥ ، العدد ٤ ، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب ، الأردن ، ص ٣٣٦-٣٨٦.
- خوالدة ، محمد فلاح علي(٢٠١٢). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٥٩ ، الجمعية العلمية لكليات الآداب ، الأردن ، ص ٢٢١-٢٤٨.
- الرجيلي ، سمية سليمان (٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية.
- الرشيدى، محمد مبارك محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

- الرواحي، ميمونة عبد الله سليمان (٢٠٠٢). الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكليات التقنية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- سالم، سماح سالم (٢٠١٢). البحث الإجتماعي الأساليب-الإحصاء، دار الثقافة، عمان ،الأردن.
- السعدي، حمدة بنت حمد (٢٠١٤). تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتطوير الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، جامعة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، ص ٣١٧- ٣٦١
- الشبول، منذر (١٩٩٥). مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- شبير، محمد توفيق محمد (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- الضامن ، منذر (٢٠٠٧). أساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة، عمان ، الأردن.
- الطبيب ، أحمد محمد (١٩٩٩). الإحصاء في التربية وعلم النفس ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.
- عثمان ، رياض (٢٠١٤). معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية ، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان.
- العدوان ، فريال (2006). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
- عقيلات، هند ناصر أحمد (٢٠٠٢). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- العميرة ، محمد حسن (٢٠٠١). مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- عيسى ، صفاء علي (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- كريم ، عدنان (٢٠١٤). الإحصاء للإدارة والإقتصاد ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- النوح ، عبد العزيز بن سالم بن محمد (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، العدد 37، جامعة الملك سعود ، السعودية ، ص 83-112 .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). الكتاب السنوي للإحصائيات التعليمية ، مطبوعات وزارة التربية والتعليم ، مسقط ، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (يوليو، ٢٠١٧). لائحة شؤون الطلاب بالمدارس الحكومية وفق القرار الوزاري ٢٣٤/٢٠١٧ ، مطبوعات وزارة التربية والتعليم ، مسقط ، سلطنة عمان.

ثانيا : قائمة المراجع الأجنبية

- Alganboosi, S., & Ismail, O.(2014). Perceptions of School Administrators on the Educational Leadership Training Programs in Oman. *University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences*, 11(1),1-14.

- Aliff, J.V. (1994). *Faculty and Administrator Opinions on Management by Objectives (MBO) at Dekalb College*. (Report No. JC 960 251). National Center for Research. (ERIC Reproduction Document Service No. ED 394 534).
- Alshaqsi, M.S. (2013). *Strategic approach to the implementation of management by objectives in the government sector in the Sultanate Of Oman*. Unpublished master's thesis, University of Salford , UK.
- Conkey, D. D.(2003). Applying management by objectives to non-profit organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 9(1), 11-25.
- Hollmann, R. (2013). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 19(4), 560-576.
- Ifediora, C. , Idoko , R. & Nzekwe, J.(2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat .*International Journal of Innovative and Applied Research . 2* (9), 23- 32.
- Lindberg ,E. & Wilson,T.L. (2011). Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 62-75.
- Onuma,N.(2016). Principal's application of management by objectives in secondary schools in Ebonyi state of Nigeria. *International Journal of Education, Learning and Development*, (4)6, 19-30.
- Sambo.L,& karodia,A. (2014). An investigation of the factors affecting the implementation of an employee performance management system within statistics South Africa,Mpumalanga,Singaporean. *Journal of business economics and management studies* , 4 (5), 31-62.