

درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

Degree of Practicing Management by Objectives among the Principals of Government Secondary Schools in Palestine from Point of View of Teachers

إعداد الباحث/ محمود حسين إبراهيم العجوري

طالب دكتوراه برنامج القيادة التربوية وسياسات التعليم، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

Email: mahmoudalajjoury@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات: (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج المختلط وهو المنهج الذي يدمج ما بين المدخل الكمي والذي يستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والمدخل النوعي والذي يستخدم المنهج الاستقرائي والذي يعتمد على المقابلات كأداة للحصول على تعميمات نظرية قابلة للتطبيق، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) والبالغ عددهم (4923) معلماً، في حين شملت العينة (508) معلماً ومعلمة، وطبق الباحث أداتين للدراسة، الأولى مكونة من مقياس ممارسة الإدارة بالأهداف، وقد جرى التأكد من صدقها وثباتها، والأداة الثانية المقابلات لـ (50) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالأهداف كانت كبيرة ووزن نسبي (79.80%)، حيث حصل مجال (تطوير خطة عملية) على المرتبة الأولى ووزن نسبي (81.15%)؛ يليه مجال (وضع الأهداف) ووزن نسبي (80.00%)؛ يليها في المرتبة الثالثة مجال (القيام بالمراجعة الدورية) ووزن نسبي (79.60%)، وفي المرتبة الأخيرة مجال (تقويم الإنجاز السنوي) ووزن نسبي (78.74%). إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز فلسفة الإدارة بالأهداف واعتمادها في المؤسسات التعليمية من قِبَل صناعات القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تعزيز العلاقة بين مديري المدارس من خلال عقد لقاءات دورية واجتماعات توجيهية تتيح لهم المجال لطرح أفكارهم الإدارية ووجهات نظرهم بكل وضوح ومناقشتها بشفافية وموضوعية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، مديري المدارس الثانوية، محافظات فلسطين الجنوبية، وزارة التربية والتعليم.

Degree of Practicing Management by Objectives among the Principals of Government Secondary Schools in Palestine from Point of View of Teachers

Mahmoud Hoseen Ibrahim Alajouri

PhD student in educational leadership and educational policy program, Al-Quds Open University, Gaza Strip, Palestine

Abstract

The study aimed to identify the extent to which Management by Objectives (MBO) is practiced by principals of public secondary schools in Palestine, from the perspective of teachers, based on the following variables: gender, age, specialization, academic qualification, years of service, and educational directorate. To achieve its objectives, the researcher adopted a mixed-methods approach, combining a quantitative dimension—through the use of the descriptive correlational method—and a qualitative dimension—through the inductive method based on interviews as a tool to generate applicable theoretical generalizations. The study population consisted of all teachers in public secondary schools in the southern governorates of Palestine (North Gaza, Gaza, Middle Area, Khan Younis, Rafah), totaling 4,923 teachers. The sample included 508 male and female teachers. Two tools were used: the first was a scale measuring the practice of MBO, whose validity and reliability were confirmed; the second consisted of interviews with 50 male and female teachers. The results indicated that the overall degree to which school principals practiced MBO was high, with a relative weight of 79.80%. The domain "Developing an Operational Plan" ranked first (81.15%), followed by "Setting Objectives" (80.00%), "Conducting Periodic Reviews" (79.60%), and finally "Evaluating Annual Achievement" (78.74%). Additionally, no statistically significant differences were found at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of MBO practice attributable to the variables of gender, age, specialization, years of service, academic qualification, or educational directorate. In light of these findings, the study recommended the need to strengthen and institutionalize the philosophy of Management by Objectives within educational institutions by decision-makers in the Ministry of Education. This could be achieved by fostering relationships among school principals through regular meetings and guidance sessions that allow for the open exchange and transparent discussion of managerial ideas and perspectives.

Keywords: Management by objectives, secondary school principals, Southern governorates of Palestine, Ministry of Education

1. مقدمة:

لم تعد التربية مجرد نقل للتراث، وإنما هي بالدرجة الأولى وسيلة لتغيير الحاضر وعلم بناء المستقبل، ومن المسلم به أننا نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، وينبغي ألا يكون من حقيقة نسلم بها ولكن ينبغي أن يكون منهاجاً يوجهنا إلى معالجة قضايا التربية في الحاضر والمستقبل (شويكي، 2023)، وهذا يقود إلى أهمية الأسلوب الإداري الممارس من قبل الإدارة المدرسية في الحفاظ على الميزة التنافسية وضمان استمراريتها، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن تحقيق الأهداف، باعتباره قائم على مبدأ المشاركة الواسعة بين المدير والمعلم في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، حيث تعمل الإدارة بالأهداف على تحفيز المعلمين؛ كما تعتبر أسلوباً للتقييم يزيد من رقابة المرؤوس لعمله مما يزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (شبير، 2015).

إذاً، فالإدارة بالأهداف تعد نهجاً إدارياً حديثاً، لما لها تأثيرات على أداء المعلمين، حيث تمثل الإدارة بالأهداف نهجاً ديمقراطياً يسعى إلى تسخير كافة الجهود الفردية؛ لتحقيق الهدف العام الذي يتم تحقيقه من خلال السماح للمرؤوسين في وضع الأهداف الشخصية التي في النهاية تصب في الصالح العام، والتي تجعل المدير قادراً على الارتقاء بالعملية التربوية.

وهذا يقود إلى أهمية الأسلوب الإداري الممارس من قبل الإدارة المدرسية في الحفاظ على الميزة التنافسية وضمان استمراريتها، فأسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على العطاء والالتزام، باعتباره قائم على مبدأ المشاركة الواسعة بين القائد والمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، حيث تعمل الإدارة بالأهداف على تحفيز المرؤوسين؛ كما تعتبر أسلوباً للتقييم يزيد من رقابة المرؤوس لعمله مما يزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها (المعاينة، 2011).

قد اتصف النظام التعليمي في معظم الدول العربية بالمواظبة على استمرارية ما هو قائم دون النظر لتحقيق التغيير والتطوير، واهتم بالجانب الكيفي أكثر من الكمي، وبالحفظ أكثر من الفهم، وبالمنهج أكثر من الطالب، الأمر الذي جعل النظام التعليمي، بعيداً عن تحقيق أهدافه من تخريج القوى العاملة المطلوبة، والمناسبة لتغطية الاحتياجات في سوق العمل، سواء كان ذلك من الناحية الأكاديمية أم المهنية، ويمكن القول إن التعليم لا يقوم بما ينبغي فعله بالمرجو بالمجتمع والمتمثل على الثقافة، ووسيلة للحراك الاجتماعي والمهني الشامل للأفراد (فؤاد، 2017).

وتعاني فلسطين كغيرها من دول الوطن العربي من تدني مستوى التعليم مقارنة بغيرها من الدول المتقدمة في العالم، حيث يحتاج قطاع التعليم إلى الكثير من الإصلاحات العاجلة؛ لمواجهة العديد من المشاكل الاقتصادية وارتفاع معدل البطالة ليصل إلى 51%، بواقع 35% في الضفة الغربية و80% في قطاع غزة من عام 2024، استناداً إلى جهاز الإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2025).

وضمن هذا الإطار، ونظراً لحساسية الحالة الفلسطينية بشكل عام، وحالتها التربوية بشكل خاص، والتي تتعاضد فيها التحديات نتيجة للأوضاع غير المستقرة سياسياً، وازدواجية المرجعية الإدارية بسبب الانقسام السياسي، يبقى دور الإدارة المدرسية مهماً في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية كما هو مخطط لها.

ومن خلال عمل الباحث معلماً في مدرسة حكومية واطلاعه على الأعمال الإدارية فيها، فقد لمس مدى نجاح الأعمال التي تقيم بناء على النتائج والتي تحدد أهدافها مسبقاً بطرق تشاركية وديمقراطية.

وبناء على ما سبق فقد تناولت العديد من الجهود والدراسات السابقة أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث هدفت دراسة وهدان (2024) للتعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، ومستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج المختلط الكمي واداء الدراسة الاستبانة، والمنهج الكيفي واداء الدراسة المقابلة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين وقوامها (346) فردا، وإجراء مقابلة مع (7) من المديرين تم اختيارهم بالطريقة الهادفة، وظهرت النتائج ان مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة كبيرة على الترتيب؛ تقييم الإنجازات، المراجعة الدورية، تحديد الأهداف، صياغة خطة عمل، وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوي تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين، تعزى للمتغيرات؛ (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)، وأظهرت النتائج الكيفية أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طوباس، طولكرم، سلفيت، جنين) ممن تمت مقابلتهم اكنوا على أهمية الإشراف على المهام والواجبات التي تشمل: التخطيط والأساليب، والاستراتيجيات، والوقت، والوسائل التي يتم اتباعها، يضاف إلى ذلك التقييم واهمية العمل الجماعي، وتقسيم العمل وفق المطلوب، والتأكيد على ان اسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية اداء المعلمين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للإدارة بالأهداف لما لها من أهمية في تحسين أداء المعلمين.

أما دراسة بني خلف (2024) هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى سبل تحسين تطبيق هذا الأسلوب. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من خلال استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، وُزعت على عينة مكونة من (379) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة مرتفعة، وأن أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء المدرسي جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية، كما أظهرت النتائج أن أبرز سبل تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف "عقد دورات تدريبية متعلقة في تحديد الأهداف وتقييم الإنجازات لمديري المدارس والمعلمين"، إذ جاء في المرتبة الأولى.

وفي دراسة علي (2022) هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وتكونت عينة الدراسة من (312) استبانة من أصل (372) استبانة وزعت على المدارس الحكومية، وكان من أهم نتائج الدراسة المرتفعة للمتوسطات الحسابية للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول موضوع العلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية، وضرورة إجراء دراسات تربوية حديثة تركز على مجالات تتعلق بالإدارة بالأهداف.

وفي دراسة أمي-أوغان وباموغو (Amie-Ogan & Pamogho, 2022) بحثت الدراسة في العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتقديم خدمات المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة بورت هاركورت بولاية ريفرز بنيجيريا، وقد تم اعتماد تصميم البحث الارتباطي لدراسة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتقديم خدمات المعلمين، تم اختيار عينة من 385 مستجيبًا، منهم 310 معلم و75 مدير مدرسة، (العينة القصدية)، واستُخدمت أداتان بعنوان: "استبيان الإدارة بالأهداف" و"استبيان تقديم خدمات المعلمين" لجمع المعلومات من المستجيبين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين تحديد الأهداف التنظيمية مع المعلمين، ومشاركة المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية، والمراقبة المستمرة لأداء المعلمين وتقديم خدماتهم في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة بورت هاركورت بولاية ريفرز، وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة التوصيات التالية: ينبغي على مديري المدارس تحديد الأهداف التنظيمية (المدرسية) مع المعلمين لتحقيق الأهداف المحددة، وتعزيز تقديم خدماتهم؛ وينبغي على مديري المدارس إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية المراد تحقيقها.

أما دراسة غابرييل (Gabriel, 2021) فهدفت إلى تقييم تطبيق الإدارة بالأهداف من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية أنامبرا (نيجيريا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 857 مستجيبًا تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وقد طور الباحث أداة تم التحقق من صحتها من قبل خبراء، وبلغ مؤشر ثباتها 0.83 باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجمع البيانات، وتتضمن نتائج الدراسة ما يلي: الإدارة بالأهداف تجعل مديري المدارس والمعلمين لديهم رؤية وإحساس بالاتجاه نحو السماح للمدرسة بالأهداف المعلنة، وتؤخر جهود المديرين والمعلمين في تحقيق البرامج المدرسية المحددة، ولا تعزز قدرات إدارة المدرسة في التخطيط وتوفير الموارد والتحفيز والتحكم، وتضمن توفر مواد تعليمية غير فعالة وغير كفوة للمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، وأخيرًا، تجعل إدارة الموظفين والطلاب الفعالة وكذلك إدارة المرافق المادية غير قابلة للتحقيق، وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أيضًا أنه لا يوجد فرق كبير بين متوسط درجات تقييم المديرين والمعلمين بشأن مدى تطبيق الإدارة بالأهداف، لا يوجد فرق كبير بين تقييم المديرين والمعلمين بشأن تأثير الإدارة بالأهداف على إدارة المدرسة، لا يوجد فرق كبير بين متوسط درجات تقييم المديرين والمعلمين في الإدارة بالأهداف، لا يختلف متوسط درجات تقييم المديرين والمعلمين بشكل كبير في العوامل التي تؤثر على إدارة المدرسة، إن متوسط درجات تقييم المديرين والمعلمين فيما يتعلق بمبررات تبني الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس لا يختلف بشكل كبير.

سعت دراسة الجفيرات (2020) إلى التعرف لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالكفايات الفنية لديهم من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين الأولى تقيس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس، والثانية تقيس مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم، وشملت عينة الدراسة من (343) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، وتم توزيع عينة أداة الدراسة على عينة مكونة من (343) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأدبا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا جاءت مرتفعة لكل المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث، وفي سنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم أقل من 14 سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة أبيسوي (Abisoye, 2019) إلى التعرف لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العليا في ولاية أوجون (نيجيريا)، أُجيب على أربعة أسئلة بحثية وأربع فرضيات صفرية باستخدام أداة بحث واحدة بعنوان "استبيان إدارة المديرين بالأهداف تم استخدام أسلوب أخذ العينات متعدد المراحل وتم اختيار ما مجموعه 718 مشاركاً من المدارس الثانوية العامة والخاصة للدراسة، مثل 170 مديراً 46٪ من مجتمع المديرين بينما مثل 548 معلماً 5٪ من مجتمع المعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة في ولاية أوجون، تم تحديد الاتساق الداخلي للأداة باستخدام صيغة كرونباخ ألفا وبلغت الثبات الكلي للأداة 0,89، وكشفت النتائج أن المديرين اعتمدوا إدارة الأهداف في صنع القرار الإداري في المدارس الثانوية العامة والخاصة، كما طبق المديرين أساليب الإدارة بالأهداف في عملية صنع القرار في تمويل المدرسة والانضباط المدرسي والعلاقات المجتمعية مما عزز نمو المؤسسات وإنتاجية المعلمين، وبناءً على نتائج البحث، تم التوصية، من بين أمور أخرى، بأن على المديرين أن يخبروا المرؤوسين بما يجب عليهم فعله، والوقت الذي يجب أن يتم فيه العمل، وطريقة تقييم الأداء، ومراجعة النتائج، وتحديد أهداف أخرى.

أما دراسة بني سلامة (2018) فهدفت إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات تقيس الأولى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف، وتقيس الثانية مستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء في الأردن، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (600) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى في الزرقاء متوسطة، وكان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المعلمين في عينة الدراسة فيها يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى للجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تبلغ (10 سنوات فأكثر)، كما تبين أن هناك علاقة ايجابية تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى.

كما هدفت دراسة العجمي (2018) إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة بالأهداف، والالتزام بالأهداف، والاتصال الفعال، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات تناول الإدارة بالأهداف وشملت أربعة أبعاد، وهي (المشاركة بالأهداف، الالتزام بالأهداف، الاتصال الفعال والتغذية الراجعة)، إضافة إلى مقياس أداء العاملين من خلال عدة فقرات والمتمثلة بالأبعاد التالية (سرعة الأداء، وجودة الأداء، ودقة الأداء، وحجم الأداء)، وشملت عينة الدراسة من (160) إداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة بالأهداف في وزارة التربية في الكويت جاءت بدرجة تقدير متوسط، وقد احتل بعد الالتزام بالأهداف في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسط، وحصل بعد التغذية الراجعة على المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسط، كما وجدت الدراسة أثر للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات التصنيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة في الإدارة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

وفي دراسة إيفانز أوبينا (Evans-Obinna, 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس الثانوية لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفاعلة للمدارس الثانوية في نيجيريا في القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبياناً مكوناً من 20 عنصراً، تم اختيار عينة من 500 معلم و 20 مديراً من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية من المدارس الثانوية في 3 مناطق تعليمية (أموهيا، وأبا، وأوهافيا في ولاية أبييا)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن كلا من المعلمين والمديرين رأوا أن جميع عناصر الإدارة حسب الهدف ذات صلة ومفيدة في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية، كما تشير النتائج إلى أن المعلمين توقعوا بعض الفوائد من استخدام الإدارة حسب الهدف في إدارة المدرسة، تشير هذه الفوائد المتوقعة إلى أنه إذا تم تنفيذ الإدارة حسب الهدف في إدارة المدرسة، فقد يؤدي ذلك إلى مشاركة نشطة في التغيير التنظيمي، ويضمن زيادة المصادقية والاستقلالية للأفراد المعلمين والمديرين، ويقلل من الأزمات حيث يتعامل المسؤولون مع المشكلة عند ظهورها، يبنى استراتيجيات جمع المعلومات والبيانات لسجلات المدرسة، ويتعامل مع الرغبات والقيود الفردية، ويشجع الأفراد على الالتزام بأوامر مدير المدرسة ويمكن الموظفين من اتخاذ القرارات، وقد وجد أيضاً أن ردود المعلمين ومديري المدارس حول أهمية الإدارة حسب الهدف لإدارة المدرسة لم تختلف بشكل كبير بسبب مناطق التعليم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإنه يمكن استخلاص أن الدراسات السابقة ركزت على عدد من القضايا المرتبطة بالإدارة بالأهداف، واعتمدت في معظمها على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة علي (2022)، دراسة غابرييل (Gabriel, 2021)، ودراسة العجمي (2018)، ودراسة إيفانز أوبينا (Evans-Obinna, 2016)، بينما اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي دراسة أمي-أوغان وباموغو (Amie-Ogan & Pamogho, 2022)، ودراسة الجفيرات (2020)، أما دراسة بني خلف (2024) فاعتمدت المنهج الوصفي الكمي، بينما المنهج الوصفي المسحي استخدم في دراسة بني سلامة (2018)، واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج المختلط والذي يجمع بين المنهج الكمي والنوعي حيث اتفق مع دراسة وهدان (2024)، كما اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة في جمع البيانات، بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة وهو ما استخدمته دراسة وهدان (2024)، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة، وتحديد أهدافها، وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات السابقة، وتبين الدراسات السابقة أن موضوع الإدارة بالأهداف قد حظي باهتمام الباحثين، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة كدراسة وهدان (2024)، ودراسة بني خلف (2024)، ودراسة الجفيرات (2020)، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة في دراسة بني سلامة (2018)، ودراسة العجمي (2018)، وأن جميع عناصر الإدارة بالأهداف مفيدة في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية في دراسة إيفانز أوبينا (Evans-Obinna, 2016).

1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مع اعتماد حكومة دولة فلسطين لإعداد الخطط القطاعية وفق خطة تنمية وطنية 2017/ 2022، ووضع أجندة سياسات وأولويات وطنية منسجمة وأهداف التنمية العالمية المستدامة 2030 للقطاعات كافة، بدأت الوزارة في مراجعة شاملة لخطةها مستعينة بأجندة السياسات الوطنية، وبإطار التعليم 2030، وبتقرير لجنة مراجعة مسيرة التعليم، وبتقييم خطة التعليم للسنوات 2014-2016، علاوة على مؤشرات نظام المتابعة والتقييم السنوية الخاص بالخطة الاستراتيجية،

والتقارير ذات الصلة وأهمها التقرير الوطني للتعليم للجميع 2015/2000 وما تضمنه من مؤشرات وتوجهات مستقبلية. (وزارة التربية والتعليم، 2023).

إضافة إلى ما أحدثت كورونا وانقطاع التعليم وتأثيره على الخطط التربوية والإستراتيجية وتغير الأهداف أصبحت هناك حاجة ملحة مرتبطة بضرورة معرفة الواقع بعد هذا الانقطاع عن المدرسة، كما ظهرت أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات التربوية وفق خطة التنمية الوطنية 2017/ 2022، وبالأخص بالإدارة المدرسية التي تهدف إلى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة بعض الصلاحيات، والمسؤوليات الإدارية والفنية، وذلك لتعزيز دور المعلم والمدرسة، والمستفيدين منها، للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي.

كما انبثقت مشكلة الدراسة ما حدث في المحافظات الجنوبية لفلسطين (قطاع غزة) من حرب إبادة في بداية العام الدراسي 2023 أدى إلى توقف العملية التربوية والتعليمية وتدمير عدد كبير من المدارس وهذا يعكس منطلق أن تطوير العملية التربوية تبدأ من تطور المدرسة وهو ما دمره الاحتلال في هذه الحرب، ولكن ما لمس الباحث كونه معلم في مدرسة حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم من تصادم في الأهداف الإستراتيجية للوزارة مع الواقع، يأتي دور مدير المدرسة في كونه العنصر الأساس في عملية التطوير، فهو القائد التربوي في مؤسسته، ويؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المنشودة.

وبناءً على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ وتفرّع منه الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟

2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة؛ من 30 إلى أقل من 40 سنة؛ من 40 إلى أقل من 50 سنة؛ 50 سنة فأكثر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص (تخصصات علمية، تخصصات أدبية).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، شرق خانينوس، رفح).

3.1. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. ثانياً: الكشف عن دلالات الفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للإدارة بالأهداف عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية).

4.1. أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في الآتية:

1.4.1. الأهمية النظرية:

تعد الإدارة بالأهداف في النظام التربوي من الأساليب الإدارية والتي يمكن تحقيق أهدافها في كافة المستويات الإدارية، لتعمل على تقدم المؤسسات التربوية ورفقيها وديمومتها بل وضمان تحقيق أهداف الخطط القطاعية وفق خطة التنمية الوطنية 2017/ 2022، وذلك من خلال نجاح قادتها وكفاءتهم في التأثير بالمرؤوسين، من خلال تحفيزهم وتوجيههم على بذل أقصى طاقة لديهم، وتفعيل سبل الاتصال والتواصل بين كافة عناصر العملية التعليمية التعليمية في المؤسسة من خلال تقييم الأداء المرؤوسين والعمل على التقدم والتطوير، والتعمق في مفهوم الإدارة بالأهداف والذي يمكن أن يسهم في تحسين الولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية، وبالتالي يحقق مستويات عالية من الإنتاجية وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات وخطط الوزارة. إضافة إلى ما تحققه هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال.

2.4.1. الأهمية العملية:

تتلخص الأهمية العلمية للدراسة في أن تفيد النتائج إدارات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في توضيح مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف، وقد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لتبني الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحسين مستوى الإدارة بالأهداف.

5.1. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية لفلسطين (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)، حيث أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2021-2022م. كما اقتصر التطبيق على معلمي المرحلة الثانوية.

6.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإدارة بالأهداف: "أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها على تحقيق أهدافها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف في شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق هذه النتائج" (وهدان، 2024)

ويعرف إجرائياً بأنه الأسلوب الإداري لمدير المدرسة الثانوية والذي يشترك فيه مع المعلمين في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيق أهدافها، ثم تحديد مسؤولية كل معلم في شكل نتائج مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق هذه النتائج" وتقاس من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس، المحددة بالمجالات التالية: وضع الأهداف، تطوير خطة عملية، القيام بالمراجعة الدورية (نظام الرقابة)، تقويم الإنجاز السنوي. **محافظات فلسطين الجنوبية:** هي الجزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين، وتبلغ مساحتها 365 كيلو متراً مربعاً، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: (محافظة الشمال - محافظة غزة - محافظة الوسطى - محافظة خان يونس - محافظة رفح) (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2025).

2. إجراءات الدراسة:

1.2. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج المختلط وهو المنهج الذي يتم من خلاله الدمج ما بين المنهج الكمي والذي يستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والذي يحاول وصف الظاهرة "موضوع الدراسة"، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، والمنهج النوعي والذي يستخدم المنهج الاستقرائي والذي يسعى إلى استقراء الوقائع من خلال الاعتماد على عمليتي التنبؤ والتفسير اللتان تعتمدان على الاستنتاج من خلال مقابلات مع المعلمين.

2.2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية للعام الدراسي (2021 / 2022م) في المحافظات الجنوبية لفلسطين (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) حيث تتكون من (7) مديريات (مديرية شمال غزة، مديرية شرق غزة، مديرية غرب غزة، مديرية الوسطى، مديرية خان يونس، مديرية شرق خان يونس، مديرية رفح)، والبالغ عدد المعلمين فيها (4923) معلماً ومعلمةً.

3.2. عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: طبقت أداة الدراسة على عينة تجريبية استطلاعية حجمها (40) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ بغرض تقين أداة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

ثانياً: العينة الفعلية: اختبرت طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد عينة الدراسة، واستخدمت معادلة ستيفن ثامبسون Steven Thompson (Thompson, 2012)، وشملت عينة الدراسة من (356) معلماً كحد أدنى، ويمثلون ما نسبة (7.26%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتكون المجتمع الحقيقي الذي استطاع الباحث الوصول إليه من المجتمع الكلي (508) معلماً، والذي يمثل نسبة (10.37%) من المجتمع الكلي، وتم استرداد (508) استبانة خاضعة للتحليل، الجدول (1) خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات التصنيفية:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات التصنيفية (ن=508)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	142	28
	أنثى	366	72
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	445	87.6
	ماجستير فأكثر	63	12.4
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	107	21.1
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	313	61.6
	20 سنة فأكثر	88	17.3
	أقل من 30 سنة	20	3.9
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	210	41.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	215	42.3
	50 سنة فأكثر	63	12.4
التخصص	تخصصات علمية	269	53.0
	تخصصات أدبية	239	47.0
المديرية التعليمية	شمال غزة	140	27.6
	غرب غزة	49	9.6
	شرق غزة	49	9.6
	الوسطى	37	7.3
	غرب خانينونس	44	8.7
	شرق خانينونس	76	15.0
	رفح	113	22.2

4.3. أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداتين في جمع البيانات، الاستبانة والمقابلة، حيث شملت الاستبانة، على مقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية الإدارة بالأهداف، ويتكون من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (وضع الأهداف، تطوير خطة عملية،

القيام بالمراجعة الدورية، تقويم الإنجاز السنوي)، كما بنيت الأداة المقابلة بالاعتماد على أداة الدراسة الاستبانة، حيث طورت الأداة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وصيغت الأسئلة بما يعزز من فقرات مجالات الاستبيان، وبلغ عدد أسئلة المقابلة سؤالين رئيسيين ويتفرع عن كل سؤال أسئلة فرعية،

5.3. متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (الجنس - أنثى).
- العمر: ولها أربع مستويات (أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى أقل من 50 سنة - 50 سنة فأكثر).
- التخصص: وله مستويان (تخصصات علمية - تخصصات أدبية).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة - 20 سنة فأكثر)،
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس وأقل - ماجستير فأكثر)،
- المديرية التعليمية: ولها سبع مستويات (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - الوسطى - غرب خان يونس - شرق خان يونس - رفح).

المتغير التابع:

الإدارة بالأهداف من خلال (وضع الأهداف - تطوير خطة عملية - القيام بالمراجعة الدورية - تقويم الإنجاز السنوي)

3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟"

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الإدارة بالأهداف، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد):

جدول (2): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمجالات مقياس الإدارة بالأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	وضع الأهداف	4.00	0.54	80.00	0.000*	2	كبيرة
2.	تطوير خطة عملية	4.06	0.57	81.15	0.000*	1	كبيرة
3.	القيام بالمراجعة الدورية (نظام الرقابة)	3.98	0.57	79.60	0.000*	3	كبيرة

كبيره	4	0.000*	78.74	0.60	3.94	4. تقويم الإنجاز السنوي
كبيره	-	0.000*	79.80	0.51	3.99	الدرجة الكلية لمقياس الإدارة بالأهداف

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (2) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لمقياس "الإدارة بالأهداف" (3.99) وبوزن نسبي يساوي (79.80%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) لذلك يعد مقياس "الإدارة بالأهداف" دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مقياس "الإدارة بالأهداف".

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمجال "تطوير خطة عملية" يساوي (4.06) وبوزن نسبي يساوي (81.15%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبذلك جاء في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن المراجعة الدورية من قبل مدير المدرسة يُشعر المعلمين بأهمية ما يقوموا به من مهام، وأن نجاح تحقيق الهدف لا يتم ما لم يكون مرتبط بفترة زمنية ومتابعة مستمرة، وهذا دليل على حرص مديري المدارس على متابعة شؤون المعلمين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال إشراك المعلم بأنشطة وأساليب من شأنها تحسين مستوى أداء المعلمين، بينما المتوسط الحسابي لمجال "تقويم الإنجاز السنوي" يساوي (3.94) وبوزن نسبي يساوي (78.74%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وجاء ترتيبه في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية قيام المعلمين بواجباتهم على أكمل وجه، وإنجازهم للمهام الموكلة إليهم والذي من شأنه رفع درجة العملية التعليمية، لذلك يقوم المدير بتعزيز نقاط القوة لدى المعلمين ويثني عليهم ليشجعهم على إنجاز مهامهم.

ومن الجدير ذكره بشكل عام أن ممارسة الإدارة بالأهداف هو الأسلوب الإداري الذي يتبناه مدير المدرسة لإثارة وحفز العاملين بالمدرسة لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق رؤية مستقبلية، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ووضع الأهداف المدرسية، وذلك يعطي المديرين والمعلمين الكثير من المزايا، فالإدارة بالأهداف ليس نظاماً إدارياً فحسب بل أسلوباً مرناً للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتقويم أداء العمل في المدرسة، كما أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة التي تتخذ الأهداف لها منهجاً في العمل الإداري، وفي الوقت نفسه، أداة تقوم على إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، وهي أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج يجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة، والتي من خلالها يستطيعون تحقيق هدف مشترك لجميع أعضاء المدرسة.

وتتفق مع نتائج الدراسة دراسة وهدان (2024)، ودراسة بني خلف (2024)، ودراسة علي (2022)، ودراسة الجفيرات (2020)، ويعود ذلك إلى تقارب النظام التربوي الأردني والفلسطيني والتقارب في العادات والتقاليد والثقافة المجتمعية، فيما اختلفت مع دراسة غابرييل (Gabriel, 2022)، ودراسة بني سلامة (2018)، ودراسة العجمي (2018)، ودراسة الزهراني (2016)، ويعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث الدراسات التي اختلفت تمت في السعودية والكويت،

1، نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الأول "وضع الأهداف":

تكون المجال الأول "وضع الأهداف" من (9) فقرات، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، النتائج موضحة في جدول (3)

جدول (3): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المجال الأول "وضع الأهداف"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يضع مدير المدرسة مع المعلمين أهداف الخطة المدرسية قبل بدء العام الدراسي	3.88	0.98	77.60	0.000*	7	كبيرة
2.	يوضح مدير المدرسة للمعلمين الأهداف المدرسية حسب الإمكانيات المتاحة الواقع الفعلي.	4.10	0.75	82.00	0.000*	4	كبيرة
3.	يحول مدير المدرسة الأفكار التربوية (الريادية) إلى أهداف قابلة للتحقق	4.06	0.75	81.20	0.000*	6	كبيرة
4.	يضع مدير المدرسة أهدافاً متعددة المجالات	4.21	0.69	84.20	0.000*	2	كبيرة جداً
5.	يربط مدير المدرسة الأهداف بخطط إجرائية (قابلة للتنفيذ)	4.19	0.73	83.80	0.000*	3	كبيرة
6.	تُلبي أهداف مدير المدرسة التي يضعها طموحات عناصر العملية التعليمية	4.08	0.79	81.60	0.000*	5	كبيرة
7.	يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.	4.30	0.63	86.00	0.000*	1	كبيرة جداً
8.	يشرك مدير المدرسة الإداريين في تحديد أهداف المدرسة.	3.75	0.92	75.00	0.000*	8	كبيرة
9.	يشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي في تحديد أهداف المدرسة.	3.41	1.14	68.20	0.000*	9	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.00	0.54	80.00	0.000*	-	كبيرة

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من جدول (3) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة التي تنص على "يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم" يساوي (4.30) وبوزن نسبي يساوي (86.00%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، كما أن المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي في تحديد أهداف المدرسة" يساوي (3.41) وبوزن نسبي يساوي (68.20%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

فيعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين يدركون أن ممارستهم لنظام الإدارة بالأهداف يتطلب تحديد الأهداف التعليمية سواء الأهداف القصيرة المدى أو بعيدة المدى وتحديد الأولويات حسب الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم وذلك لمعرفة آلية تحقيق هذه الأهداف ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيقها، وتحديد الأهداف يكشف اعتماد المديرين خطة واضحة وممنهجة إذا لا يمكن تسيير العملية التعليمية بفوضوية ودون تحديد للأهداف وتعميمها على المعلمين ومشاركتهم في صياغتها وتجديدها للالتزام بها لاحقاً، كما أن نجاح المديرين في إدارة المدرسة بالأهداف يعتمد على مدى قدرتهم في تحديد الأهداف وتجديد الأولويات، فيحرصون على تحليل بيئة المدرسة من أجل تحديد الأهداف بناء على ذلك. ومن الجدير ذكره أن الفروق بين أعلى فقرة وأقل فقرة متفاوتة الموافقة بين كبيرة جداً وكبيرة وهذا إن دل فيدل على قناعة المديرين بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم.

وتفاوتت الدراسات السابقة في نتائجها منها متقارب مع نتائج الدراسة كدراسة وهدان (2024)، ودراسة بني خلف (2024)، ودراسة علي (2022)، بينما اختلفت مع دراسة غابرييل (Gabriel, 2021)، ودراسة بني سلامة (2018) والتي اختلفت في ترتيب فقراتها وبعض نتائج أفراد عينة الدراسة فيها كل حسب طبيعة العينة وحسب الخطة الاستراتيجية التي بنيت عليها الأهداف.

2، نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني "تطوير خطة عملية":

تكون مجال "تطوير خطة عملية" من (9) فقرات، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، النتائج موضحة في جدول (4)

جدول (4): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المجال الثاني "تطوير خطة عملية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في تطوير الخطة حسب ما تتطلبه العملية التعليمية والتربوية	4.03	0.80	80.60	0.000*	5	كبيرة
2.	يركز مدير المدرسة على وجود عملية مقننة للتخطيط	3.93	0.78	78.60	0.000*	8	كبيرة
3.	يحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتفعيل مكونات الخطة	4.20	0.65	84.00	0.000*	2	كبيرة جداً
4.	يضع مدير المدرسة خطة لمشاركة المعلمين في الدورات العلمية التي تحددها الوزارة	4.10	0.79	82.00	0.000*	3	كبيرة

كبيرة	9	0.000*	75.20	0.83	3.76	يركز مدير المدرسة على وجود عملية مقننة لصنع القرار	5.
كبيرة جداً	1	0.000*	88.80	0.72	4.44	يوزع مدير المدرسة الجدول الدراسي على المعلمين حسب تخصصاتهم	6.
كبيرة	7	0.000*	79.60	0.92	3.98	يوزع مدير المدرسة المخصصات المالية في المدرسة وفق المتطلبات المرسومة والميزانية المتاحة	7.
كبيرة	4	0.000*	81.40	0.81	4.07	يتشارك مدير المدرسة مع العاملين في تحديد المهام بشكل واضح ودقيق	8.
كبيرة	6	0.000*	80.40	0.89	4.02	يعطي مدير المدرسة المعلمين الحرية الكاملة للاطلاع على خطط المدرسة وعرض الجوانب التي تخصهم	9.
كبيرة	-	0.000*	81.15	0.57	4.06	الدرجة الكلية للمجال	

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من جدول (4) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة التي تنص على "يوزع مدير المدرسة الجدول الدراسي على المعلمين حسب تخصصاتهم" يساوي (4.44) وبوزن نسبي يساوي (88.80%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، والمتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يركز مدير المدرسة على وجود عملية مقننة لصنع القرار" يساوي (3.76) وبوزن نسبي يساوي (75.20%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

وهذا شيء طبيعي فالإدارة بالأهداف تدل على أن الإدارة المدرسية تضع أهدافها وفق استراتيجيات واضحة وبالتالي فوضع خطة هي تحصيل حاصل، فالترام المديرين بممارسة الإدارة بالأهداف تتطلب وضع خطة واضحة بمشاركة المعلمين كل حسب تخصصه وخبرته، بعد أن يتم الاتفاق على الأهداف وصياغتها وتحديد الأولويات والوسائل والإمكانيات والمدة الزمنية لتحقيق كل هدف ووجود خطة يكشف عن التنظيم والمتابعة والتنسيق من قبل الإدارة المدرسية.

واتفقت مع نتائج الدراسة الحالية العديد من الدراسات السابقة والتي وجدت ان مدراء المدارس يولكون المهمات للمعلمين كل حسب تخصصه وحسب خبراتهم الإدارية والتعليمية ومن هذه الدراسات دراسة وهان (2024)، ودراسة علي (2022)، دراسة أبيسوي (2019) (Abisoye, 2019)، ودراسة العجمي (2018).

3، نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث "القيام بالمراجعة الدورية- نظام الرقابة":

وتكون المجال الثالث "القيام بالمراجعة الدورية- نظام الرقابة" من (9) فقرات، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، النتائج موضحة في جدول (5)،

جدول (5): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المجال الثالث "القيام بالمراجعة الدورية- نظام الرقابة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يقوم مدير المدرسة بالاجتماع مع المعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية.	4.26	0.71	85.20	0.000*	1	كبيرة جداً
2.	يحرص مدير المدرسة على توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية.	4.04	0.80	80.80	0.000*	4	كبيرة
3.	يقوم المدير بمراجعة تنفيذ خطط المدرسة مع المعلمين أولاً،	4.07	0.73	81.40	0.000*	2	كبيرة
4.	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تقديم المساعدة لتنفيذ الخطط المدرسية (المنهجية واللامنهجية)،	4.06	0.78	81.20	0.000*	3	كبيرة
5.	يضع مدير المدرسة مؤشرات أداء كمية.	3.56	0.89	71.20	0.000*	9	كبيرة
6.	يبدل مدير المدرسة كل الجهود لتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة	4.03	0.73	80.60	0.000*	5	كبيرة
7.	يحرص مدير المدرسة على المراجعة الدورية للتحقق من تنفيذ الأهداف المتفق عليها.	4.02	0.71	80.40	0.000*	6	كبيرة
8.	يقوم مدير المدرسة بتصحيح الأخطاء التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	3.95	0.78	79.00	0.000*	8	كبيرة
9.	يوزع مدير المدرسة المهام بالطريقة العلمية التي تضمن تنفيذها.	4.01	0.78	80.20	0.000*	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.98	0.57	79.60	0.000*	-	كبيرة

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى التي تنص على "يقوم مدير المدرسة بالاجتماع مع المعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية" يساوي (4.26) وبوزن نسبي يساوي (85.20%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، والمتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يضع مدير المدرسة مؤشرات أداء كمية" يساوي (3.56) وبوزن نسبي يساوي (71.20%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة للمجال.

يعزو الباحث ذلك إلى مستوى الوعي لدى مديري المدارس على متابعة سير الأهداف وتحقيقها وذلك بمتابعة الجوانب الفنية والإدارية والقيادية ومتابعة التزام المعلمين بتحقيق الأهداف وتقديم التغذية الراجعة لهم لمعالجة القصور أولاً بأول للخروج بالنتائج المأمولة والمتوقعة وفق جدول زمني، وهذا يعكس التزام المديرين بالعمل ضمن فريق ونجاح العلاقات الإنسانية في المدرسة ونجاح العمل، ووعي المديرين بأن ترسيخ العمل التعاوني يساهم في تمكينهم بمتابعة تنفيذ الأهداف وتحقيقها وتقديم التغذية الراجعة لكل هدف وكل نشاط يحدث في المدرسة تشعر المعلمين بالرضا الوظيفي وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة مما يدفعهم إلى العمل وتحمل المسؤولية، كما أن المديرين لديهم قناعة أن نجاح الأهداف يتطلب مراجعتها ومراجعة سير تنفيذها أولاً بأول.

وتؤكد العديد من الدراسات على أن نجاح تحقيق الأهداف يبدأ من المراجعة الدورية لمعرفة ما تم إنجازه من أهداف من خلال الاجتماع مع المعلمين الذين يتم من خلالها تحقيق الأهداف، لذا ما جاءت به هذه الدراسة تؤكد عليه من دراسات أخرى كدراسة وهدان (2024)، ودراسة علي (2022)، ودراسة الجفيرات (2020)، ودراسة أبيسوي (2019) (Abisoye)، ودراسة العجمي (2018).

4. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع "تقويم الإنجاز السنوي":

تكون المجال الرابع "تقويم الإنجاز السنوي" من (8) فقرات، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، النتائج موضحة في جدول (6)،

جدول (6): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المجال الرابع "تقويم الإنجاز السنوي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يقوم مدير المدرسة بقياس نسبة أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم.	4.07	0.74	81.40	0.000*	3	كبيرة
2.	يقيم مدير المدرسة درجة أداء المعلمين في المواقف الصفية.	4.09	0.77	81.80	0.000*	2	كبيرة
3.	يستخدم مدير المدرسة أساليب متنوعة في التقويم الدوري داخل المدرسة،	3.96	0.78	79.20	0.000*	5	كبيرة
4.	يقيم مدير المدرسة أثر الدورات التدريبية على أدائهم.	3.54	0.92	70.80	0.000*	8	كبيرة
5.	يقوم مدير المدرسة كافة الأبعاد التطويرية لمدرسته،	3.79	0.76	75.80	0.000*	7	كبيرة
6.	يشارك مدير المدرسة المعلمين بتقويم أداءات المدرسة المخطط لها في نهاية كل عام،	3.86	0.79	77.20	0.000*	6	كبيرة

كبيره	4	0.000*	80.00	0.79	4.00	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة لدى المعلمين بعد عملية الإنجاز.
كبيره	1	0.000*	83.60	0.82	4.18	يثني مدير المدرسة على المعلمين بعد عملية الإنجاز.
كبيره	-	0.000*	78.74	0.60	3.94	الدرجة الكلية للمجال

* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq .05$

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة التي تنص على "يثني مدير المدرسة على المعلمين بعد عملية الإنجاز" يساوي (4.18) وبوزن نسبي يساوي (83.60%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، والمتوسط الحسابي للفقرة الرابعة التي تنص على "يقيم مدير المدرسة أثر الدورات التدريبية على أدايمهم" يساوي (3.54) وبوزن نسبي يساوي (70.80%)، وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية لا يكتفون بوضع الأهداف بل حريصون على تقييم مستوى الإنجازات التي تحقها المدرسة من خلال تحقيق الأهداف ومستوى الإنتاجية التعليمية والمتعلقة بتحصيل الطلبة ونمو المعلمين والنشاطات وأثر ذلك على مستوى أداء المدرسة، فنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف يتبين من حجم الإنجازات ولذا يتم تقييمها وقياس ذلك التقييم لمعرفة قوة الأهداف وتحقيقها، وانطلاقاً من حرص المديرين على نجاح العملية التعليمية في مدارسهم فهم يبدون اهتماماً بتقييم الإنجازات التي من السهل إدراكها من خلال أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، ومستوى النشاطات والمشاركة في المسابقات التربوية.

وتتفق مع نتائج الدراسة دراسة وهدان (2024)، ودراسة بني خلف (2024)، ودراسة علي (2022)، فيما اختلفت مع دراسة غابرييل (Gabriel, 2021) والتي لم تجد فرق كبير بين تقييم المديرين والمعلمين بشأن تأثير الإدارة بالأهداف على إدارة المدرسة في تقويم الإنجاز السنوي، كما لا يوجد فرق كبير بين متوسط درجات تقييم المديرين والمعلمين في الإدارة بالأهداف نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟"

جدول (7): نتائج اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات الشخصية

المتغير	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	القرار
الجنس	ذكر	3.98	ت=0.613	0.540	غير دالة (لا يوجد فروق)
	أنثى	4.01			
العمر	أقل من 30 سنة	4.16	ف=1.842	0.139	غير دالة (لا يوجد فروق)
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.96			

			4.04	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
			3.93	50 سنة فأكثر	
التخصص	غير دالة (لا يوجد فروق)	ت=1.144 0.253	4.02	تخصصات علمية	
			3.97	تخصصات أدبية	
المؤهل العلمي	غير دالة (لا يوجد فروق)	ت=0.410 0.682	3.99	بكالوريوس وأقل	
			4.02	ماجستير فأكثر	
سنوات الخدمة	غير دالة (لا يوجد فروق)	ف=2.966 0.052	4.09	أقل من 10 سنوات	
			3.96	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
			4.01	20 سنة فأكثر	
المديرية التعليمية	غير دالة (لا يوجد فروق)	ف=0.229 0.967	4.00	شمال غزة	
			3.98	غرب غزة	
			4.07	شرق غزة	
			3.99	الوسطى	
			3.98	خانيونس	
			3.98	شرق خانيونس	
			3.99	رفح	

وللإجابة على السؤال الثاني، تم التحقق من عدة فرضيات، حيث تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية)"، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-Test في حالات العينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين لأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، والمديرية التعليمية)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

تبين من الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لجميع المتغيرات الشخصية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية).

ويرجع ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين المطبقة في المدارس الثانوية الفلسطينية في محافظات غزة هي واحدة وتتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إضافة إلى تشابه النمط والبيئة الاجتماعية للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، كما أن ظروف العمل التي يتعرض لها المعلمين متقاربة إلى حد كبير في مدارس الذكور ومدارس الإناث، فهما متقاربان في السلوكيات والمخرجات خاصة مع التطور العلمي السريع وثورة الاتصالات والانترنت، بالإضافة لتلقي المعلمين نفس الدرجة من المهارات، وكذلك التشابه العام بالأدوات المدرسية وتمائل المنهج الإداري في جميع المدارس الثانوية في جميع المحافظات الفلسطينية.

وانتقلت مع نتائج الدراسة مع دراسة وهدان (2024)، ودراسة علي (2022)، ودراسة أمي-أوغان وباموغو (Amie-Ogan & Pamogho, 2022) ودراسة العجمي (2018)، وأن هذا الاتفاق في نتائج الدراسة يعود إلى طبيعة عينة الدراسة من حيث العدد والمرحلة الدراسية والأداة المستخدمة والاختبارات الاحصائية للدراسة، فيما اختلفت مع دراسة الجفيرات (2020)، ودراسة بني سلامة (2018) وأن اختلاف نتائج الدراسات ترجع إلى أدوات الدراسة المستخدمة حيث كانت الاستبانة بأسئلتها وفقراتها ومحاورها تمثل فروق بين الدراسات.

4. تفسير نتائج أسئلة المقابلة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مشكلات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف؟

يوضح الجدول (8) توزيع عينة الدراسة من المعلمين الذين تمت مقابلتهم وفق المتغيرات التصنيفية والذي بلغ 40 مديراً ومديرة:

جدول (8): توزيع عينة الدراسة من المعلمين الذين تمت مقابلتهم وفق المتغيرات التصنيفية (ن=40)

المتغير	الفئة	العدد	الفئة	العدد
الجنس	ذكر	21	أنثى	29
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	41	ماجستير فأكثر	9
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	9	10 سنوات فأكثر	41
العمر	من 30 إلى 40 سنة	25	أكثر من 40 سنة	25
التخصص	تخصصات علمية	20	تخصصات أدبية	30
المديرية التعليمية	شمال غزة	9	غرب غزة	8
	شرق غزة	6	الوسطى	9
	غرب خان يونس	7	شرق خان يونس	5
	رفح	6		

أشارت نتائج المقابلة إلى العديد من المشكلات التي تمثل صعوبات في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالأهداف، لذا فإنه وجد من خلال المقابلة أن المعلمين لديهم وعي بالإدارة بالأهداف، لذلك استطاعوا أن يحددوا المشكلات التي قد تقف عائق في ممارسة الإدارة بالأهداف من قبل مديري المدارس، وبالرغم من أن تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس للإدارة بالأهداف كان تقدير مرتفع، فوجود هذه المشكلات لا يشكك في نتيجة الدراسة ولكن هذه المشكلات متى تم الوصول لحلها يرتفع تقدير المعلمين لمرتفع جداً، بل وإن نتائج استجابات المعلمين على فقرات هذا المجال جاءت لتؤكد على إدراك المعلمين لهذا الأسلوب الإداري.

أما مجال "تطوير خطة عملية" فإن مشكلات تطبيق هذا المجال أقل من مجال وضع الأهداف، فالإدارة بالأهداف تركز بالدرجة الأولى على المجال الأول، والمجالات الأخرى تكون كخطوات تابعة على تنفيذ خطوات المجال الأول وضع الأهداف، وانتقلت مشكلات تطوير خطة عملية مع ما ذكره النوح (2011) من صعوبات تحديد الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل، إضافة إلى الروتين في تطوير الخطة العملية من أكثر المشكلات التي تؤثر على ممارسة الإدارة بالأهداف، بينما دراسة خضير (2016)

وجدت أن من المشكلات التي ترتبط بتطوير خطة عملية هو صعوبة تحديد الزمن الذي يستغرقه إنجاز الخطة، نقص خبرة العديد من المديرين في تطوير الخطة العملية أو مواكبة التطوير في العملية التربوية، كما أن صعوبة تنفيذ الخطط في ضوء المستجدات المستمرة، ووجود بعض الأهداف المتعارض في التطبيق،

وأما مجال "القيام بالمراجعة الدورية (نظام الرقابة)" فإن المشاكل المؤثرة على ممارسة الإدارة بالأهداف والمرتبطة بمجال القيام بالمراجعة الدورية هي نتيجة الضغط الزائد على مدير المدرسة نتيجة للأعباء الملقاة على عاتقه، لكن هذا ليس عذر الجوهري في التراخي بمجال القيام بالمراجعة الدورية فمحابة معلم على آخر، أو قلة الثناء والتشجيع للمعلمين لا يحتاج لجهود أو وقت وإنما بحاجة لإحساس بقيمة المعلمين، وهنا يأتي دور الإدارات العليا والمشرفين والدورات التدريبية وأثرها على الارتقاء بمستوى مديري المدارس وأداءهم.

وهذا ما أكدته دراسة خضير (2016) والتي وجدت أن من المعوقات المرتبطة بمجال القيام بالمراجعة الدورية ضعف نظام الحوافز والمكافأة، والابتعاد عن المهنية في التعامل والرجوع إلى فكرة الرئيس والمرؤوس.

ومجال "تقويم الإنجاز السنوي"، فإن تقويم الإنجاز السنوي هو حصيلة لنجاح ممارسة الإدارة بالأهداف، لذا على مديري المدارس تقويم الإنجاز السنوي بشفافية ومن جميع الجوانب، ففي هذا المجال يمكن الوصول إلى نقاط النجاح والتميز والنقاط التي بحاجة لتحسين، وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة خضير (2016)، ودراسة النوح (2011)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى عدم وجود نظام مرن في تقويم الإنجاز السنوي، إضافة إلى أن العديد من الأهداف ليس من السهل قياس تحقيقها بشكل كمي وواضح، والأهم من ذلك كله أن ما تفرضه الإدارة العليا على مديري المدارس بشكل مفاجئ من قرارات واستراتيجيات والتي لا تكون ضمن الخطة ومطالبين بوضعها ضمن تقويم الإنجاز السنوي للمعلمين.

ب، ما المقترحات المناسبة لحل هذه المشكلات من حيث:

تمثلت أهم إجابات المبحوثين في مجالات المقياس بما يلي:

المجال الأول: وضع الأهداف:

- وضع أهداف قابلة للقياس يمكن تنفيذها على أرض الواقع.

- وضع الأهداف في ضوء رؤية واضحة لدى المعلمين.

المجال الثاني: تطوير خطة عملية:

- مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ومعايير الجودة في الخطة العملية بما يتناسب مع قدرات المعلمين.

- تطوير الخطة بناء على معطيات واضحة تتناسب مع الجوانب المختلفة للعملية التعليمية والتربوية.

المجال الثالث: القيام بالمراجعة الدورية (نظام الرقابة):

- تحديد مؤشرات النجاح المطلوبة لنظام المراقبة ويجب أن تكون معروفة لدى جميع المعلمين.

- تشجيع المدير للمعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية بأحسن وجه ومحاولة نشر تجاربهم للآخرين.

المجال الرابع: تقويم الإنجاز السنوي:

- عرض بنود تقويم الإنجاز السنوي منذ البداية على المعلمين ومتابعتها بشكل دوري.

- إشراك المعلمين في عملية التقويم، فعملية التقويم ليست سرية، وحتى يستطيع المعلم من تحسين مستواه في السنوات القادمة.

ويرى الباحث في هذه المقترحات خطوات فعالة يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسة مديري المدارس للإدارة بالأهداف، خصوصاً أن العينة التي تمت مقابلتها عينة مختارة بعناية بهدف إثراء نتائج هذه الدراسة والوصول المععمق لمشاعر المعلمين تجاه مديريهم.

5. التوصيات والمقترحات:

- العمل على تعزيز فلسفة الإدارة بالأهداف واعتمادها في المؤسسات التعليمية من قِبَل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك لما لها من دور في تحسين أداء المديرين والمعلمين على حد سوا.
- عقد البرامج التدريبية للمعلمين الذين لديهم طموح بأن يصبحوا مديري مدارس وذلك لتعزيز الإدارة بالأهداف لدى الصف الثاني من القيادة المدرسية وللنهوض بمجال الإدارة المدرسية.
- وضع خطة من قبل وزارة التربية والتعليم لتكون دليل يساعد مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.
- العمل من قبل الإدارة العليا على تعزيز استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الأهداف أولاً وفي التعامل مع الموظفين ثانياً، كمشاركتهم في صنع القرارات، وتدريبهم واطلاعهم على المستجدات من الأنظمة والتعليمات وعدم التفرقة فيما بينهم.

6. المصادر والمراجع:

1.1. المصادر والمراجع العربية:

- بني خلف، ميساء محمد (2024). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة وأثره في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6 (3)، 141-181.
- بني سلامة، دعاء، (2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن،
- الجفيرات، بثينة يعقوب، (2020). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خضير، رنا بنت عبد الرحمن محمد، والمحيميد، سعد محمد، (2016)، واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5 (4)، 336-386.
- شبير، محمد، (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- شويكي، فادية فائق (2023). دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية وأثرها على بناء القيادة الشابة لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العجمي، صالح، (2018). الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن،

علي، فاطمة عيسى أحمد (2022). مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2)، 141-123.
فؤاد، زكريا (2017). الإنسان والحضارة، وندسور، المملكة المتحدة: مؤسسة هندواي للنشر والتوزيع.
المركز الفلسطيني للإحصاء الفلسطيني، (2025). التقرير النهائي لتعداد السكان والمنشآت 2025، رام الله.
المعاينة، سالم. (2011). مفاهيم القيادة الإدارية، عمان، الأردن: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.
النوح، عبد العزيز، (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين)، 83: 73-111.
وزارة التربية والتعليم (2023). الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2023-2021، رام الله- فلسطين.
وهدان، فارس (2024). الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدرء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Abisoye, Adenaike Fausat (2019). Principals' application of management by objective for decision making in senior secondary schools in ogun state, African Education Indices, Volume 11 No, 1, 1-16.
- Amie-Ogan O.T & Pamogho, Bariziga Faith (2022). Management by Objectives as an Administrative strategy and Teachers Service Delivery in Private Secondary Schools in Port Harcourt Metropolis of Rivers State, *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 10(4):63-73.
- Evans-Obinna, R. (2016) Management by Objective: A top-down Planning Technique for Effective Nigerian Secondary School Management in 21st Century, *International Journal of Education, Learning and Development*, 3(12): 70 - 81.
- Gabriel, Elee Emeka (2021). Extent of application of management by objectives by principals and teachers in Anambra state, *Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies*, 6 (2), 142-164.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2025) (الباحث/ محمود حسين إبراهيم العجوري). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.69.11