



جامعة النّجاح الوطنيّة
كلية الدراسات العليا

الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية
في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين

إعداد

فارس أحمد محمود وهدان

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس_فلسطين.

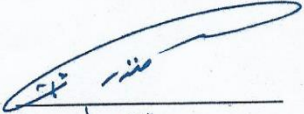
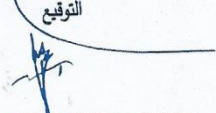
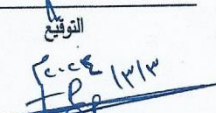
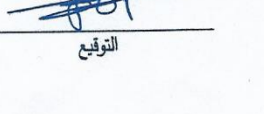
2024م

الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية
في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين

إعداد

فارس أحمد محمود وهدان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2 / 14 / 2024م، وأجيزت:

 التوقيع	د. أشرف منذر الصايغ
 التوقيع	المشرف الرئيس
 التوقيع	أ.د. مجدي علي زامل
 التوقيع	المتحن الخارجي
	د. حسن محمد تيم
	المتحن الداخلي

الإهداء

إلى معلم البشرية... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من غرس في قلبي الإنسانية وحب العلم والمعرفة... إلى من علمني الصبر والمثابرة ورسم لي طريق

حياتي فأصبحت

مضيئة كضياء الشمس "والذي العزيز حفظه الله ورعاه"

إلى الغالية التي هي سر ثباتي... إلى الصابرة التي دعوتها سر نجاحي

"والدتي الحبيبة حفظها الله ورعاها"

إلى الذين ساروا معي في الطريق فتحملوا الكثير... وعانوا ما عانيت... إلى من اختلط دمي بدمهم

"إخواني وأخواتي الأعزاء "

إلى من شاركني السراء والضراء... وكانوا عوناً لي وتحملوا بُعدي وانشغالي عنهم

"زوجتي وأبنائي الأحبة"

إلى الذين ضحوا بأنفسهم وأرواحهم رخيصة فداء لعزة فلسطين

"الشهداء الأبرار"

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا راجياً من الله عز وجل أن يكون علماً ينتفع به.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المعلم الأمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
بعد أن منَّ الله علي بإتمام هذه الدراسة، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة أستاذي ومشرفي الدكتور الفاضل أشرف منذر الصايغ، الذي كان خير سند وعون بما قدمه من علم ونصح، وإرشاد، وتوجيه، في إعداد هذه الرسالة.
والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور الفاضل حسن محمد تيم ممتحننا داخليا، والدكتور الفاضل مجدي علي زامل ممتحننا خارجيا على ما قدمناه لي خلال المناقشة من ملاحظات وتوجيهات علمية قيمة.
كما يسعدني أن أقدم شكري البالغ إلى كل من ساندني في إتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة لما قدموه من ملاحظات ومقترحات.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس الحكومية الثانوية ومعلميهم في المحافظات الشمالية الفلسطينية على ما أبدوه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة المتمثلة بالاستبانة والمقابلة.
كما أتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتي الكرام الذين رسموا لنا بجهدهم وتقانيهم طريق النجاح.
وأسأل الله العلي العظيم أن يجزيني وإياكم جميعاً خير الجزاء.

الباحث: فارس أحمد وهدان


الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات
الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدرء والمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد،
وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية
مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: فارس أحمد محمود وهران

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٤ م

فهرس المحتويات

ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	الإقرار.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ي	فهرس الملحقات.....
ك	الملخص.....
1	الفصل الأول: سياق الدراسة والإطار النظري.....
1	المقدمة.....
4	الاطار النظري.....
4	الإدارة بالأهداف.....
17	أداء المعلم.....
27	الدراسات السابقة.....
39	التعقيب على الدراسات السابقة.....
42	مصطلحات الدراسة.....
42	مشكلة الدراسة.....
44	أسئلة الدراسة.....
45	فرضيات الدراسة.....
47	أهداف الدراسة.....

48.....	أهمية الدراسة.....
49.....	حدود الدراسة.....
50.....	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات.....
50.....	منهجية الدراسة.....
50.....	مجتمع الدراسة.....
51.....	عينة الدراسة.....
52.....	أداة الدراسة.....
58.....	إجراءات الدراسة.....
59.....	متغيرات الدراسة للبيانات الكمية.....
59.....	المعالجات الإحصائية.....
60.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
60.....	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الاستبانة).....
60.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
63.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
64.....	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
71.....	نتائج (المقابلة).....
79.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات.....
79.....	مناقشة نتائج الدراسة.....
79.....	مناقشة النتائج الكمية (الاستبانة).....
92.....	مناقشة أسئلة المقابلة.....
95.....	التوصيات.....

95.....	المقترحات
96.....	المصادر العلمية
104.....	الملحقات
b.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة.....51.....
- جدول (2) توزيع عينة الدراسة52.....
- جدول (3): مجالات الاستبانة وعدد الفقرات53.....
- جدول (4): معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة المتعلقة بالدرجة الكلية55.....
- جدول (5): نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة.....57.....
- جدول (6): نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بالعلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.
61.....
- جدول (7) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين62.....
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي واقع أساليب أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.....63.....
- جدول (9): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس65.....
- جدول (10): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية66.....
- جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية116.....
- جدول (12): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....117.....

جدول (13): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة 118

جدول (14): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس 119

جدول (15): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية 120

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية 121

جدول (17): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 122

جدول (18): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة 123

جدول (19): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتهم كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين الطلاب والطالبات 124

جدول (20): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أسلوب الإدارة بالأهداف هل يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين 124

جدول (21): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين 125

جدول (22): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف 125

فهرس الملحقات

104	ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
109	ملحق (ب): لجنة المحكمين
110	ملحق (ج): تسهيل المهمة
111	ملحق (د): الاستبانة بصورتها النهائية
116.....	ملحق(ه): الجداول.....

الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين

إعداد

فارس أحمد محمود وهدان

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، ومستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كذلك التعرف إلى العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، وأداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؛ وذلك من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والتعرف كذلك إلى دور متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة في استجابات المعلمين نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، وأداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم توظيف منهجين هما: المختلط الكمي وأداة الدراسة الاستبانة، والمنهج الكيفي وأداة الدراسة المقابلة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية في المدارس الحكومية الثانوية، (نابلس، جنين، طوباس، طولكرم، سلفيت) خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم (3467) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات قوامها (346) فرداً، وإجراء مقابلة مع (7) من المديرين تم اختيارهم بالطريقة الهادفة.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، وأداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وأن هناك علاقة عالية من الارتباط ونوعه إيجابي، وذلك بدلالة قيمة الارتباط الذي بلغ (0.88).

وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة كبيرة على الترتيب الآتي: تقييم الإنجازات، المراجعة الدورية، تحديد الأهداف، صياغة خطة عمل.

وأظهرت النتائج أن مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب المجالات وفق الآتي: المؤهلات الشخصية، الكفاءة الإنتاجية، الأداء التعليمي، التنمية المهنية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (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 أكدوا على أهمية الإشراف على المهام والواجبات التي تشمل: التخطيط والأساليب، والاستراتيجيات، والوقت، والوسائل التي يتم اتباعها، يضاف إلى ذلك التقييم وأهمية العمل الجماعي، وتقاسم العمل وفق المطلوب، والتأكيد على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين.

إن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، هي أسباب تتعلق بالمعلمين أنفسهم؛ وذلك من خلال مشاركتهم القليلة وعدم التعاون من بعض المعلمين، وصعوبة تقبل البعض للأهداف المطروحة وضغط البرامج الدراسية، وصعوبة الاختبارات خاصة للمرحلة الثانوية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للإدارة بالأهداف لما لها من أهمية في تحسين أداء المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء المعلمين، المدارس الثانوية، المحافظات الشمالية.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

مقدمة

أصبح مفروضاً على الإدارات المدرسية الأخذ بمستجدات المرحلة والأنظمة الإدارية الحديثة في تسيير أعمالها وتنفيذ مهامها الإدارية والفنية والقيادية لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتنفيذ السياسات التربوية التعليمية في الدولة، والارتقاء بمستوى التعليم في المدرسة، وعليه فالإدارات المدرسية الحديثة ملزمة بإدارة المدرسة وفق رؤية قيادية ناجحة لا تعتمد على العشوائية في قراراتها، ولا تركز على خطط تقليدية واهية ليس فيها روح التجديد، واستثمار مواردها البشرية والمادية بما يحقق أهدافها.

وبناء على ذلك، فإن من أفضل الإدارات المدرسية هي تلك الإدارات التي تستمد قيادتها من خلال أهدافها ومشاركتها للمعلمين في صياغة الأهداف وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام وتنفيذها وتقييم النتائج.

ويواجه تطوير التعليم في الوقت الحالي الكثير من المتطلبات ومنها وجود إدارة علمية حديثة، وتتمثل بالمدير باعتباره أعلى سلطة في المدرسة، وتقع على عاتقه الأعباء الإدارية والفنية؛ وذلك لنجاح إدارته وفعاليتها في المدرسة، فلا بد له أن يختار أفضل الأساليب الإدارية لتحقيق أفضل النتائج، وبناء على ذلك، يمكن القول: إن الإدارة تُعد نشاطاً بشرياً هادفاً تقوم به مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (السليمي، 2022).

ومعلوم أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوباً إدارياً يركز على تحديد الأهداف في العملية الإدارية بمشاركة العاملين في المنظمة، وقد نادى بها بيتر دراكر (Peter Drucker) عام 1954 الذي يرى الإدارة القائمة على الأهداف هي أداة تقوم على تحقيق الأهداف والالتزام بالعمل، من خلال توفير المناخ المناسب للعاملين لتحفيزهم للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة، حيث تسعى نظرية الإدارة بالأهداف إلى تحقيق التكامل في أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين (كنعان، 2007).

ويرى توكيا وآخرون (Tyokya; et, al (2016) أن الإدارة بالأهداف تساعد في تطوير القدرة على التخطيط لكل من مديري المدارس والمعلمين في المدرسة؛ يعزز التفاهم والتواصل بين المستويات الإدارية داخل وخارج المدرسة، كذلك يسهل الإشراف والتحكم داخل المدرسة، بالإضافة إلى ذلك، يساهم في حل المشكلات التي قد تحدث في المستقبل، ويشجع المعلمين على الابتكار.

وتتعلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول: إن الغاية من النشاطات الإدارية جميعها في الإدارات المختلفة وخصوصاً الإدارة المدرسية هو تحقيق الهدف العام للمنظمة هي نظرية تؤمن بأن الفرد يحب العمل والابتكار إذا توفرت لديه الشروط، والطريقة الفعالة لتحفيزه على العمل؛ من خلال تعزيز المشاركة والتعاون، وترسيخ مبادئ الديمقراطية (عبوي، 2007).

ويشير كحيل (2009) إلى نتيجة مفادها أن ما يميز هذا العصر هذا والذي تتسارع فيه الأحداث وتتراكم فيه المعرفة، أنه يتميز بدرجة عالية من المنافسة، وهذا من أجل تحقيق مستويات أفضل في جميع المجالات، وخاصة في التعليم، وبالتالي فإن تحقيق الأهداف في مستوياتها المنخفضة لم يعد هدفاً لجهود الأفراد والمؤسسات التعليمية، ولكن الوصول إلى درجة عالية من الإتقان ومستويات الأداء إلى أعلى طموح ممكن هو الهدف المنشود، وذلك لتحقيق التميز والتفوق والوصول إلى أعلى مستويات الجودة في المدرسة.

ويعد الاهتمام بتجويد أداء المعلم من أهم المحاور المهمة لتحسين الأداء المدرسي بشكل عام، وارتقاؤها، واستمرارية ميزتها التنافسية ضمن المدارس الرائدة؛ فالأداء المهني يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة سواء كانت تربوية أم غير تربوية باعتباره الناتج النهائي لمخرجاتها العملية (حسين ق.، 2019).

والأداء الفاعل والمميز يشمل مجموعة من المهارات، والقدرات، والسلوكيات، والقدرات الذهنية والمعرفية، يتمتع بها العاملون في المؤسسة، بحيث تمكنهم هذه المجموعة من توظيفها في إطار عملهم، واختصاصهم، مما تؤهلهم لإنجاز مهامهم بحيث يتجاوزون الحد الطبيعي المعتاد في إنجاز المهام كماً ونوعاً (يوسف، 2009).

ويشير "دركر" إلى أن أداء المؤسسة يأتي من أداء العاملين في مستوى معرفتهم ومهارتهم التي تعد محور العمل، وبالتالي فإن الأداء الجيد هو ما تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؛ وهو ثمرة جهود العاملين المبدعين في المؤسسة مما يجعل المؤسسة تتميز بأدائها وإبداعها (الحسين، 2014).

ويعد الأداء في المدرسة من أهم مؤشرات ارتقاء التعليم في الدولة، والمعلم المشهود له بأدائه المرتفع يقع على عاتقه مهام مختلفة، تقود إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، فيقوم بتوظيف استراتيجيات مناسبة وحديثة في تدريس المنهج لطلبته، وينوع في الأنشطة والوسائل التعليمية، ويعمل على دمج الطلبة في المحتوى التعليمي بهدف الارتقاء بهم، والحصول على تقديرات عالية في تحصيلهم الأكاديمي كما ونوعاً (الحبيب و الختلان، 2015).

كما يعد أداء المعلمين المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، فكما يعرف المعلم بأنه "الشخص الذي يقوم بالمهام المختلفة من عمله وبجهد وجودة معينة ووفق نمط وأداء معين، مما يسمح له بتحويل المدخلات إلى مواصفات محددة وبأقل تكلفة في بيئة عمله تساعده على تنفيذ هذا الجهد بدقة" (Sultan, 2019, p. 26).

كما يعرف الأداء "بأنه قيام المعلم بالمهام الموكلة اليه ببذل الجهد وفق نمط أداء معين، فيقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وأقل كلفة (Garbi, 2019, p. 26).

هو ومقدار العمل الذي تم إنجازه في الظروف العادية، والاجتهاد والمثابرة والتي تتمثل بالالتزام وتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال، ومدى احتياجه للتدريب والتأهيل والإشراف، والمعرفة بطبيعة الوظيفة من معارف ومهارات فنية ومهنية، والمجالات المرتبطة بها (Al-Harithi, 2018).

ولا بد من الإشارة هنا إلى حقيقة مفادها: أن العملية التعليمية في المدارس مرتبطة بدور الإدارات المدرسية في دعمها وتحقيق أهدافها، وتلبية احتياجات المعلمين للوصول إلى مستوى عالٍ في الأداء مما ينعكس على

مخرجات التعليم، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة كلا من مديري المدارس الحكومية والمعلمين ومن لهم علاقة بشؤون التربية والتعليم في فلسطين.

الإطار النظري

المحور الأول: الإدارة بالأهداف

تمهيد

تعد الإدارة بالأهداف من الأنماط الإدارية الحديثة التي تركز على أهداف المؤسسة ومدى تحقيقها، كما أنها أداة لقياس مستوى نجاح الإدارة، فالنتائج تحكم على أعمالها وأدائها، وبالتالي يقع على عاتق المدير الإداري الاهتمام بالأهداف واتباع الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولأجل ذلك ينبغي عليه كإداري إشراك العاملين في صياغتها، ومراقبة الأعمال، ولا شك أن الإدارة بالأهداف تتيح قدر من الحرية في اختيار أسلوب العمل بعيداً عن التسلطية (البوهي، 2011).

وترتكز الإدارة بالأهداف في فلسفتها على مجموعة من القواعد والقيم ومنها ضرورة الاعتراف بأهمية الدور الإنساني للإداري كفرد محب لعمله وراغب فيه، متنوع الدوافع، ويملك القدرة على ممارسة الانضباط والتوجيه الذاتي، وأن هناك دينامية في الإدارة بحيث تؤدي عملها القائم على الوعي بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتكيف معها من الضروري أن تكون أنظمة التقييم جزءاً من التخطيط للتطوير المهني لموظفي المدرسة، وتحسين عملية التعليم بعد إجراء التقييم، حيث يبدأ التقييم وينتهي بالتقييم الذاتي. (حسان و عجمي، 2006).

ومن الجدير بالذكر، أنه ظهرت أساليب إدارية هدفها الارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق أهدافها وغاياتها كالإدارة بالحوافز، والإدارة بالأساليب، والإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة بالأهداف لا يتعدى هذه المسميات، ولكنه أسلوباً متطوراً لا يقتصر فقط على النظريات بل يهتم بالتطبيق العملي (توفيق، 2008).

وبناءً على ما سبق، يسهم أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المدرسة من خلال تحسين أداء المعلمين، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الإدارة بالأهداف من خلال النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الإدارة بالأهداف، فيعرفها أحدهم بأنها "الطريقة التي يحدد الرئيس ومروؤوسيه معا الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها، ويحددون مجالات المسؤولية في شكل النتائج المتوقعة، ويستخدمون المعايير (الأهداف) حسب توجيهات الوحدات الإدارية وتشغيلها ومساهمة كل وحدة من الوحدات فيها" (الشاويش، 2013).

وتُعرف بانها: خطة مشتركة، تستند إلى وضع خطط عملية بين المدير والمعلم، من خلال تحديد الأهداف العامة وتقييم الإنجاز السنوي (العبد، 2014).

ويرى الغويرين أنها: "طريقة تتطلب تحديد أهداف دقيقة واضحة وبرامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تقييم الأداء في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة" (الغويرين، 2010، صفحة 15).

بينما يرى دركر (Drucker) الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة التي تتخذ الأهداف كنهج للعمل الإداري، وفي الوقت نفسه هي أداة تقوم على تحقيق الأهداف، والالتزام بالعمل، وهي العملية التي يتكامل فيها الأشخاص داخل المنظمة فيما بينهم، ويوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة" (العبد، 2014، صفحة 17).

ويرى الخطيب وآخرون بأنها: "نظام إداري يهتم بالتركيز على الأهداف والتي تسعى المؤسسة للوصول إليها" (الخطيب وآخرون، 2000، 156).

ويذكر حسين (2004) بأنها: النظام الذي يتم من خلاله تحديد مسار وما تريد الوصول إليه وقياس النتائج التي يحققها، وهذا النوع من الإدارة هو مجموعة من العمليات التي يتم تنفيذها بشكل مشترك من قبل الرئيس والمرؤوسين، وتشمل هذه الأهداف التي يتعين تحقيقها مواصفات واضحة لمجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد.

وبناء على ما سبق، يتبين أن التعريفات السابقة أجمعت على أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري، يركز على الأهداف، والغايات، والنتائج، وذلك بالتعاون مع العاملين.

ويرى الباحث أن الإدارة بالأهداف هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؛ لتحقيق الأهداف وما ينبني على هذا الأسلوب من تحسين أداء المعلمين وتطويره، وهذا يدل أن على مديري المدارس وضع خطط استراتيجية بناءة يتم من خلالها وضع أهداف محددة وواضحة ومتسلسلة حسب الأولويات وإشراك المعلمين في تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير ما يحتاجونه من دعم ومساندة ومتابعة وتقييم وتقديم التغذية الراجعة لهم.

ثانياً: مبادئ الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من المبادئ التي تضبط الإدارة بالأهداف، إذ لخصها الباحثون (حسين، 2004؛ وتوفيق، 2008؛ والبستان وآخرون، 2003) كما يلي:

أ. مبدأ تحديد الأهداف:

الأهداف هي القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة للأهداف؛ لأنها تحقق المخرجات والغايات المتوقع تحقيقها، ويشمل هذا المبدأ على مبادئ فرعية تتمثل ب:

- التفريق بين الأهداف وطرق تحقيقها.
- وضوح الهدف النهائي، بحيث يتفرع لعدة أهداف يمكن تحقيقها بسهولة ودون تعقيد.

- التسلسل بالأهداف بدءاً بالأهداف الفرعية وانتهاءً بالأهداف الكلية.

- تحديد الأهداف وصياغتها بأسلوب دقيق، بحيث تعد مؤشراً للتطور ومعياراً للأداء الجيد وجودته، ويحكم المدير على جودة هذا الأداء.

- انتقاء الأساليب والأدوات والوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف المصاغة.

ب. مبدأ المشاركة:

ويتحقق ذلك من خلال تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم، والأخذ بمقترحاتهم في ظل مناخ مهني تسوده أجواء من الحرية، في مناقشة المشكلات التعليمية في المؤسسات التعليمية، العمل على تقريب الآراء وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج مهمة إذ تعد أهم سمات الإدارة بالأهداف تحمل المسؤوليات، وشحن الروح المعنوية لدى العاملين ورفعها، والالتزام.

ج. مبدأ الرقابة الذاتية:

يمثل المبدأ الجانب التطبيقي للإدارة بالأهداف، يجب أن يكون كل فرد في المؤسسة المشرف على عمله وسلوكه، مما يجعله حريصاً على إنجاز مهامه بفاعلية دون استدعاء الرقابة الخارجية، ولعل ذلك يعزز من قيم الاخلاص والولاء والالتقان.

د. مبدأ المراجعة على أساس الإنجازات:

وهذا المبدأ يفرض نظاماً مستمراً من الرقابة، لفحص مستوى التقدم والإنجاز في العمل، ودرجة تحقيق الأهداف وذلك من خلال المراجعة المستمرة بشكل دوري، ومقارنة المخرجات والنتائج في ضوء النتائج المصاغة.

هـ. مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

يعد اختيار الكفاءات والقادة النشطة أحد أهم أعمدة الإدارة مع الأهداف، حيث يتم الاختيار على أساس المهارات والكفاءات، ومدى استثمار هذه الكفاءات في تحقيق الأهداف بأقل تكاليف وجهد.

و. مبدأ تخفيض المخاطر:

ووفق هذا المبدأ يتم العمل على:

- بناء نظام فاعل من البيانات والمعلومات؛ لتقليل المخاطر المتوقعة عند التخطيط.

- صياغة مقترحات وحلول لمواجهة أي إشكالية خلال وضع الموازنة، وترشيح الأفضل بين البدائل قبل اتخاذ القرار.

- العمل على استمرارية المؤسسة ونموها التنظيمي.

ويرى الحربي (2008) أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على مبادئ رئيسة ومهمة تساهم في زيادة فعالية أداء المؤسسات وتميزها، ومن أهمها مبدأ تحديد أهداف المؤسسة والذي يعد الخطوة الأولى والأساس لتطبيق هذا الأسلوب، إذ أن الأهداف تقود إلى الغايات التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها، ولا يمكن الوصول لها إلا بالجهد والتعاون الاجتماعي المشترك بين العاملين في تلك المؤسسة، كما تستند هذه الإدارة إلى وضع أهداف إدارية ضمن خطة منشودة لتحقيقها، لذلك تعد هذه الأهداف في غاية الأهمية لكل فرد ومؤسسة.

ومن المبادئ الأخرى التي تركز عليها الإدارة بالأهداف مبدأ المشاركة، الذي يتضمن مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة وتحديد أهدافها كذلك المشاركة في العمليات المرتبطة بها كصياغة الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها وذلك من خلال أساليب القياس والتقييم التي يتم من خلالها تعرف مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فالمشاركة تتطلب تدريب المرؤوسين؛ ليتم تزويدهم بالكفايات المهنية التي تساعدهم وتمكنهم من فعالية المشاركة.

ويرى الخفيفي والمنصوري (2020) أن مبادئ الإدارة بالأهداف ويمكن تحديدها بمبدأ المشاركة إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالعمل ، مع توفير الحرية والتسامح في مناقشة المشكلات، والعمل على جلب وجهات النظر وتبادل المعلومات بطريقة تساهم في تحديد العمليات ، ورفع الروح المعنوية، وتواصل المسؤوليات ومبدأ تحقيق الأهداف هو العمود الفقري للإدارة بالأهداف ، حيث يحدد النتائج المرجوة، ويتفرع عنه ضرورة التمييز بين الغايات ووضوح الهدف النهائي والتدرج في تحقيق الأهداف الفرعية في تضييق البرامج، مبدأ تخفيض المخاطر ويتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم التقليل من المخاطر، ومبدأ يعتمد ذلك على الشخص المناسب في المكان المناسب، على مبدأ اختيار الكوادر بناءً على قدراته ، وملاءمتها وتكييفها للأهداف المطلوبة.

استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن مبادئ الإدارة ذات الأهداف تستند إلى مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة، والتي بموجبها يشارك العمال في صياغتها، وتحديد أساليب تحقيقها، واختيار الأفراد من ذوي المهارات والكفايات، وحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة بأسلوب علمي وترشيح أفضل البدائل، ومن ثم اتخاذ القرار الأمثل.

ثالثاً: مزايا الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من المزايا التي تميز الإدارة بالأهداف، فقد ذكر حسين (2004) أن من هذه المزايا الإسهام في إحداث الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الإدارة والداعمين من جهة أخرى، وتجويد أداء العاملين نظراً لإشراكهم في صياغة الأهداف، وتطبيق نظام الرقابة الذاتية، مما ينعكس على مستويات الإنتاج، كما تساعد في تحديد الأفراد الذين يتطلب تدريبهم بهدف الوصول إلى أعلى معايير الإنجاز، تكوين أسس واقعية لتقييم الأداء، وتوفير الوقت للتفرغ لعمليات الإدارة، من خلال تفويض الصلاحيات. والكشف عن النخبة من العاملين وترقيتهم، مما يعزز انتماءهم وولائهم، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم من خلال تحسين نقاط الضعف لديهم.

وبين الطويل (2001) أن من مزاياها رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ورفع مستوى الالتزام لدى العاملين من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية التي تزيد من وتيرة تحمل المسؤولية، كما تتميز بتوزيع العمل، وتفويض السلطة، وتركز على الأنشطة الإدارية والغايات المرجوة، في حين ذكر توفيق (2008) بعضاً من المزايا تمثلت بتنمية قدرات الرؤساء والعاملين على التخطيط مما يجعل عملية الإشراف والتوجيه سلسلة، والتعرف إلى المشكلات وضبطها، والكشف عن المهارات، ومواطن القوة ونقاط الضعف بهدف تحديد البرامج التدريبية لمعالجة الضعف، وكسب رضا العاملين برفع روحهم المعنوية، وإعطائهم مساحة من الحرية والتعبير عن أفكارهم.

وتركز الإدارة بالأهداف على أقصى قدر من الاهتمام بعنصر التواصل بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وبشكل مستمر، استندت هذه الإدارة إلى الحاجة إلى نظام الإدارة لوضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدامها لتقييم الأداء ووضع الأهداف المحددة بوضوح تحسين التواصل بين المسؤولين والموظفين لمناقشة أهداف الأداء، والاتفاق عليها، وفلسفة الإدارة حسب الأهداف التي يمكن أن تتبع من إدراك أن إمكانيات تكامل الجهود الإدارية تزداد بشكل كبير في أي مشروع إذا كانت هذه الجهود موجهة نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومعتمد، وأنه كلما زاد التركيز على النتائج التي يجب أن يصل إليها الفرد والمنظمة في الفترة الزمنية المحددة، زادت فرص النجاح والتقدم في الوصول إلى النتائج، وكلما زادت المشاركة، في تحديد النتائج وخطة العمل للوصول إليها من المنفذين، زاد دافعيتهم لتحقيق النتائج، (الرشدي، 2014).

ولعل الأسلوب الإداري المنظم والذي يسعى لتحقيق أهدافه المحددة بتوظيف الاستراتيجيات الفاعلة تحقق مستويات عالية من التميز، إذ يعرف التميز بأنه فعل كل فرد ونشاطه في المنظمة، يعزز ويقوي الوصول إلى التميز الذي يشمل الممارسات المختلفة على جميع مستويات الإدارة للوصول إلى مستوى عال من مستويات الأداء؛ وذلك من خلال التفاعل مع البيئة والتنسيق والتكامل بين عناصر الإدارة، والاستخدام الحسن للموارد التنظيمية (عبد الوهاب و سليمان، 2016).

ويمكن القول: إن الإدارة بالأهداف تتميز بأن القائد لا يعمل وحده بل بمشاركة العاملين، وهذا يتطلب توفير الإمكانيات، والموارد، والحوافز، وتفعيل قنوات الاتصال، ودعم التواصل الفعال، والتفويض، والتدريب، والتمكين.

رابعاً: مكونات الإدارة بالأهداف:

ذكر القرني (2016) أن دركر (1976) حدد مكونات الإدارة على النحو الآتي:

1. وضع الأهداف: يقع تحديد الأهداف في ثلاث مراحل تبدأ في تحديد المراكز المسؤولة، أو الأنشطة، ثم تحديد الطرق المناسبة لقياس الإنجاز على كل جانب، تليها مرحلة تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس لقياس الإنجاز.
2. تطوير خطة عملية من خلال تحديد الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.
3. القيام بالمراجعة الدورية من أجل التأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرغوب تحقيقه.
4. تقييم الإنجاز السنوي، ويعني التقييم النهائي للإنجازات المحققة، وتحديد الأهداف المحققة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف الأخرى لتجاوزها للمرة الثانية.

وبناء على ذلك يرى الباحث أن الإدارة بالأهداف تتلخص وفق الآتي:

رسم الخطط+ تحديد الأهداف+ مراقبة الأعمال+ قياس مستوى الأداء= تحقيق الأهداف.

خامساً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

وأشار العبد (2014) الوارد فيه جون (1985) John خطوات تطبيق الإدارة مع الأهداف في المؤسسة على

النحو الآتي:

الأولى: صياغة وتحديد الأهداف بالتعاون مع المجلس الاستشاري للإدارة أو التطوير.

الثانية: توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء بحيث يكون كل شخص على دراية بالهدف المسؤول عنه.

الثالثة: تكليف الإدارة التنفيذية بإعداد الأهداف التي ستعمل على الوصول لها، في ظل أهداف الإدارة العليا التي تنتمي إليها.

الرابعة: تحديد أهداف الخطط الإدارية المباشرة استناداً لأهداف الجهاز التنفيذي التابع له.

الخامسة: تحديد هدف كل عامل والعمل على أهداف الوحدة التنفيذية، بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

السادسة: إعداد خطة عمل لكل مسؤول في المؤسسة متفق عليها مع الرئيس، والجميع ملتزم بتنفيذها.

السابعة: مراجعة الأهداف التي تم تحقيقها بشكل دوري.

الثامنة: تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المتفق عليها.

وأشار العمارة (2002) عدة خطوات لتنفيذ الإدارة بالأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي:

- صياغة الاستراتيجيات والأهداف العامة.

- دراسة والتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، وهذه الخطوة تضمن تشارك المدير مع الموظفين.

- إجراء المسح شامل لواقع المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية لها.
- تحديد الأهداف، وتوضيح الأهداف الرئيسية والفرعية، وترتيبها حسب الأولويات.
- توزيع المهام وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة.
- وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يؤدي كل عامل في المنظمة المهام والأدوار الموكلة إليه.
- التقويم والتغذية العكسية للعاملين في أثناء العمل لتلافي أكبر قدر ممكن من الخطأ للوصول إلى النتائج المطلوبة.

- تفعيل نظم الحوافز والمكافآت والعقوبات وفق مستويات الإنجاز.

ويرى الباحث أن الوصول إلى أعلى مستويات النجاح في الإدارة بالأهداف يتطلب إجراء التحليل البيئي للمؤسسة؛ لرصد نقاط الضعف ومعالجتها، واكتشاف مواطن القوة والاستفادة منها، والكشف عن الفرص كالترتيب والدعم، واستثمارها في تحقيق الأهداف، والكشف عن التهديدات التي قد تعيق تحقيق الغايات والعمل على وضع مقترحات لمواجهتها بأساليب علمية واضحة.

سادساً: مقومات نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف

أشارت يعقوب (2020) إلى تعدد مقومات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تبدأ في مبدأ المشاركة التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة، ثم تنتقل إلى مبدأ التحفيز الي يقوم به الاداري الناجح ليحفز المرؤوسين في عملهم، مبدأ الالتزام والذي يعمل به الرئيس لينظم وينسق التنسيق الدائم لتحقيق الأهداف، وإبلاغه بما تحقق والعقبات التي تعترض التنفيذ حتى يبقى الرئيس على اطلاع مستمر في تحقيق الأهداف، ثم مبدأ نظام المعلومات وتقييم الأداء لما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشكلات حتى يتم تجنبها وتخطيها في المرات القادمة.

ويرى عبوي (2007) أن مقومات تطبيق الإدارة بالأهداف تبدأ من الاتفاق الذي يتم بين الرئيس والمرؤوسين على وضع أهداف المنظمة المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة يليها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها في المنظمة، كما يعمل المرؤوس على التنسيق والاتصال المباشر بالرئيس ليتم مشاركته ومشاورته وإبلاغه بما تحقق من أهداف وإجراءات والمشكلات التي تعترض مسارهم في التنفيذ، فبعد انتهاء الفترة المحددة للتحقيق يتم الاجتماع بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم ما تم تحقيقه وإنجازه، ثم يعمل الرئيس بشكل مباشر على تقييم أداء مرؤوسيه.

أما حسين (2004) فقد بين أن مقومات نجاح الإدارة بالأهداف يتطلب:

- الرقابة الذاتية، والإدارة الجماعية، وهذا يستدعي تشجيع مبدأ الرقابة الذاتية ومراقبة العامل لأعماله وسلوكه، وتقليل الرقابة الخارجية والإشراف المباشر.

- إتاحة التكامل بين الأهداف التنظيمية، وهذا يتطلب إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم.

- تقديم الدعم من قبل المديرين من خلال توفير مناخ تنظيمي محفز للعمل والابتكار.

- تعزيز الاتصال الجيد بهدف الاستماع للآراء، وفحص المشكلات، ومواطن الضعف بهدف التطوير وإحداث التغيير.

بينما ذكر كنعان (2002) أن مقومات نجاح الإدارة بالأهداف تتطلب المهارات اللازمة في صياغة الأهداف وتنسجم مع الواقع والتغيرات، وإشراك العاملين في صياغتها وامتلاك القدرات للتمييز بين الأهداف حسب أهميتها وأولوياتها، وتحقيق التكامل بين الإدارة بالأهداف والأنظمة الإدارية الأخرى كنظام التقييم، ونظام الحوافز، ونظام الرواتب، ونظام المكافآت.

سابعاً: أهمية الإدارة بالأهداف

يشير مفهوم الأهداف (Objectives) إلى المواد والبنود الاستراتيجية التي تمثل الغايات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، بحيث تشكل منهج العمل الذي يتم من خلاله استثمار الموارد المادية والبشرية، وبالتالي فالأهداف بمثابة قوة محفزة للعاملين وموجهة لمتخذي القرار، كما تمثل الأهداف القصيرة المدى أو البعيدة المدى ما تسعى إليه المؤسسة في رؤيتها ورسالتها مما يتطلب الخطط التشغيلية (المغربي، 2006).

ويرى حريم (2003) أن الأهداف هي النتائج المتوقعة، وهي أدوات تشغيلية تدفع العاملين نحو العمل، وتساعد في معالجة جوانب الضعف، وتحقق التجديد والتغيير المستمر، كما من خلالها يمكن اصدار حكم ما إذا كان العمل مطابقاً للواقع، وتساعد في تماسك الخطط الاستراتيجية، وتحقق الرقابة الذاتية، وقياس الأداء المتوقع، كما تأتي أهمية الإدارة بالأهداف في كونها تساعد المديرين في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، والأهداف المأمولة لتحقيق تلك الرؤية، كما تزود العاملين والإداريين بالمقترحات المستقبلية، ومعايير لقياس الأداء، وتوحيد الجهود وتوجيهها نحو الغايات، وهي بمثابة الدليل نحو الخيارات الأفضل.

ويؤكد درويش (2004) أن أهمية تحديد الأهداف في الإدارة تتمثل بأنها تعكس فلسفة المؤسسة، وبداية الانطلاق نحو العمل، ومؤشراً للتقييم والتقويم، وتوصي باستثمار الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، وتكفل قدرًا ملائمًا من التحدي لقدرات العاملين على تحقيقها، وتحدد اتجاهات الجميع، وتستثمر جهودهم، ولعل تحديد الأهداف من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وفق خطة تفصيلية مصاغة بأسلوب علمي، وتستند إلى مجموعة من الأسس، ومنها وضوح الأهداف، وترتيبها حسب الأولويات، وواقعية قابلة للتطبيق، مرنة، ملائمة لحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وقابلة للقياس والتعديل، وشاملة، ومحفزة لدافعية العاملين، وتشتمل على خطة بديلة.

ويرى الباحث أن صياغة الأهداف يساعد الإدارات المدرسية في الوقوف على مشكلات المدرسة، ووضع الحلول والمقترحات، كما يساعدها في تصور مستقبل المدرسة، وكيفية استثمار الكفايات التدريسية والإمكانات المادية في تحقيق الأهداف التعليمية، وتحسين مخرجات التعليم.

ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الفاعلة والناجحة، إلا أن تطبيق يواجه بعض من المعوقات، فقد ذكر حسين (2004) أن الإدارة بالأهداف تواجه معوقات تتمثل بصعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية ولعل ذلك يعود إلى ضعف في مهارات الإداريين التخطيطية، مما يعيقهم في وضع أهداف واضحة تراعي الوقت والجهد المطلوب، وهناك معوقات تتعلق بالاتصالات بين كافة فئات التنظيم مما يحول دون اشراك الجميع في صياغة الأهداف، وعدم رغبة العاملين في صياغتها، وهناك بعض الإداريين ممن يسعون على إبقاء الوضع المؤسسي على ما هو ومقاومة للتغيير، وهناك بعض الإداريين يهتمون العلاقات الإنسانية، واقتصار اهتمامهم على الإنتاج، وهذا يشير إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز للعمل .

ويرى توفيق (2008) أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشيء من الحذر، وبمراحل مرتبة تبدأ بالتوجيه والتوعية والتدريب والإرشاد، بحيث يخضع المديرين والعاملين لدورات تدريبية مكثفة تتعلق بالتخطيط وصياغة الأهداف، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وتعزيز المناخ التنظيمي المعزز للعلاقات الإنسانية، والمحفز للعمل، مما يدفع بالعاملين على تحمل مسؤولية أعمالهم والالتزام بالأهداف المراد تحقيقها حسب توقيتها المحدد.

ويرى الباحث أن من أهم المعوقات التي تقف أمام تفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف افتقار مديري المدارس لمهارات التخطيط، وحل المشكلات، وتحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولويات، والتركيز على أهداف تقليدية ليس لها دور في تحسين صورة المدرسة المستقبلية، ولذا ينبغي تدريب المديرين على مهارات التخطيط، وصياغة الأهداف وتسلسلها والعمل على تحقيقها.

المحور الثاني: أداء المعلم

تمهيد:

إن المعلم هو المحور الأساسي في العملية التعليمية، إذ يعمل على تربية وتنشئة الأجيال من السنوات الأولى من المرحلة المدرسية الأساسية، ويقع على عاتقه بناء شخصية الطالب في مختلف الجوانب النمائية الجسدية، والذهنية، والصحية، والسلوكية، والاجتماعية، وامتدادهم بالمعرفة والعلم والمعلم الناجح هو من يزود طلبته بمصادر التعلم باستمرار، ويكسبهم المهارات المعرفية والعملية، ويصقل شخصيتهم، ويشركهم في المواقف التعليمية ويتواصل معهم، مما يشوقهم للتعلم، والمعلم الذكي لا بد من أن يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء، والمهارات، ويملك مهارات التعامل مع الطلبة والإداريين، والتربويين (نصر، 2007).

ويؤكد دعاة الإصلاح التربوي والتعليمي على أهمية توظيف النظرية البنائية في العملية التعليمية، والأخذ بقواعدها، ومبادئها، وضرورة تكريس الجهود لتحسين وتطوير المدارس، فتطوير ممارسات المعلمين المهنية يركز على مجموعة من العوامل كفاعلية أداء المعلم، وما لدى المدرسة من بيئة عمل داعمة ومحفزة، ومحتوى مناهج تعليمية مواكبة للتطور ومتنوعة وقائمة على المعايير التي تتوفر فيها مراجعة واضحة، وموضوعية، ومستمرة؛ لتوجيه المعلم وتحسين أداءه، ومساعدته على تحمل أعباء ثقافة جديدة تتجاوز مسؤولياته التقليدية، وممارساته الروتينية، إلى المسؤوليات المهنية الجديدة، حيث أنها تساهم في تفعيل مواقف التعلم، وامتلاك الأدوات المناسبة لتطوير المعرفة، والمهارات، وتحسين مستوى الأداء لديه؛ ويحظى تقييم أداء المعلم أهمية كبيرة في هذا العصر الذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية، فدور المعلم ومهامه الجديدة زادت من أهمية تقييمه، وجعلت عملية تقييم أدائه جزءاً لا يتجزأ من تحسين وتطوير العملية التعليمية (قطيط، 2012).

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للوقوف على أداء المعلم وفق الآتي:

أولاً: مفهوم أداء المعلم

يعد الأداء من المحاور الأساسية في المدرسة، ويولي قادة التعليم اهتمامهم بتأهيل المعلمين، للارتقاء بالتعليم في المدارس، ويعرف الأداء بأنه: " كفاءة أداء المعلم وما يناط به من مهام وواجبات تجاه المهنة بكفاءة ومقدرة" (الحازمي، 2021).

أما أداء المعلم فقد عرفه سلطان (Sultan,2019:26) "إن قيام المعلم بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من خلال جهد بجودة معينة ووفق نمط أداء معين مما يسمح بتحويل المدخلات إلى مواصفات محددة وأقل تكلفة في بيئة عمل تساعد على تنفيذ هذا الجهد بدقة".

وعرفه غربي (Garbi,2019 :26) وهي "أن يقوم الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من خلال جهد بجودة معينة ووفق نمط أداء معين مما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة في بيئة عمل تساعد على تنفيذ هذا الجهد بدقة".

ويُعرف بأنه: "العملية التي يتم بها تحديد كيفية تأدية الوظيفة، وما يترتب على ذلك من خطة لتحسين الأداء، فالتقويم يُركز على النتائج (جاد الرب، 2009، صفحة 26).

وتعرفه الخزندار، (2006، 25) بأنه: "الحكم على مستوى امتلاك المعلمين لبعض الكفاءات من أجل رفع هذا المستوى من خلال التغلب على أسباب الضعف وتعزيز نقاط القوة لديهم. "

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن أداء المعلم يتلخص في القدرة على القيام بمهنة التدريس على أكمل وجه بما يشمل إدارة الصف، واستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة، وتوظيف الوسائل التعليمية الملائمة، وامتلاكه للمهارات المعرفية، والقيادية، والمهنية، والقدرة على التواصل مع الطلبة ودمجهم بالعملية التعليمية.

ثانياً: كفايات المعلم

كي يتمكن المعلم من القيام بأدواره المتعددة من قيادة، وإشراف، وتوجيه، وتربية، وتدريب، ولا بد من امتلاكه مهارات عالية، وكفايات معرفية، وإنسانية، وتربوية، وتقنية لممارسة أدواره بدرجة عالية من الفاعلية في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، وأن يكون قادرًا على تطبيقها وتفعيلها، فهي تمثل أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (الزعانين، 2018).

وقد اختلفت الآراء حول مفهوم الكفاية، فهي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي يمتلكها المعلم ويوظفها بفاعلية في التدريس، وهي قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين يتكون محتواه من المعرفة والمهارات والقدرات والمواقف المعقدة والفرد الذي اكتسبها يوظفها من أجل مواجهة وحل مشكلة في ضوء موقف معين (الدريج، 2003).

وتعرف بأنها مجموعة من المواد الذاتية (المعرفة والمهارات والقدرات السلوكية والاستراتيجيات والتقييمات) والتي يتم تنظيمها في شكل مبنى مركب (نمط يسمح بالقدرة على دمجها وتحويله إلى مواقع محددة وعند الوقت المناسب لإنجاز مناسب (التومي، 2005).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن كفايات المعلم تتضمن بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي تظهر من خلال تدريسه للطلبة، وتمكنه من المحتوى التعليمي، وعلاقاته مع زملائه والإدارة، وقدراته القيادية التي يظهرها في قيادة الطلبة والتأثير بزملائه والتواصل مع المجتمع.

ويمكن تصنيف كفايات المعلم إلى مجموعة من الكفايات ذكرها الدريج (2003):

- **الكفايات المعرفية:** وهي محصلة المعلومات والمعارف التي يمتلكها المعلم سواء ما قبل الخدمة أو ما بعد الخدمة، وهذه المعارف ترتبط بمجال تخصصه، والمنهج الذي يدرسه، وإطلاعه على طرائق التدريس الحديثة، وأساليب التدريس، ومواكبته لكل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريس.

- **الكفايات الإنسانية:** وهي تلك الكفايات المتعلقة بقدرة الآخرين، وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة للعلاقات الإنسانية وامتلاك الاتجاهات الإيجابية نحو التعليم، والتأثير بالطلبة وإقامة العلاقات الإنسانية في المدرسة وتحسينها، فالمدرسة تمثل نسيجاً اجتماعياً يتكون من المعلمين والإداريين والطلبة وأسرهم.

- **الكفايات الفنية:** وهي ما يملكه المعلم من خبرات ومهارات في التخطيط، وإدارة الصف، وتوظيف الوسائل التعليمية الملائمة، وانتقاء استراتيجيات التدريس الحديثة، وتوظيف الأنشطة، ومهارات الحوار والاتصال والتواصل، وحل المشكلات.

- **الكفايات الشخصية:** وتتمثل بتلك السمات والصفات التي يمتلكها المعلم وتتمثل بالكاريزما والقدرة في التأثير، والاتزان الانفعالي، والصدق، والانتماء، والولاء، وضبط النفس، وسلامة النطق والجسد، وسلامة الحواس، والاهتمام بالمظهر الخارجي، والذكاء، والقدرة على التحاور ومخاطبة الآخرين بعقولهم، وغيرها من السمات والصفات التي تنعكس على سلوكه وتعامله مع الأسرة المدرسية والمجتمع.

وقد حدد خليل (2016) كفايات المعلم في مجال التعليم الإلكتروني كالاتي:

- **المعرفة بالتعليم الإلكتروني:** وتتمثل بمستوى المعلومات التي يملكها المعلم فيما يتعلق بمنظومة التعليم الإلكتروني، ومكوناته، وطرائق تدريسه، وكيفية تقويم الطلبة من خلاله.

- **توظيف تكنولوجيا المعلومات:** وتتمثل في توظيف استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت، واستخدام الوسائط التعليمية المتنوعة من فيديوهات وصوتيات وصور وعروض بور بوينت في العملية التعليمية.

- **المشاركات البحثية:** وتتمثل في استثمار شبكة الإنترنت في المشاركة باللقاءات والورش التدريبية والمؤتمرات وحلقات التدريب عبر تقنية زوم "ZOOM"، أو التيمز "Teems" مثلاً.

- **تفريد التعليم:** وهذا يشير إلى إرشاد الطلبة بشكل فردي أو جماعي، وإثارة دافعيتهم نحو التعلم، وتنمية مهارات الاتصال والتواصل لديهم.

- **تصميم المقررات التفاعلية:** وتتمثل بالمساهمة في إعداد المحتوى التعليمي التفاعلي، وتقديمه عبر شبكة الإنترنت، إلى جانب إعداد الخطط، ورصد العلامات وتقويم الطلبة، وتصميم برامج وأنشطة إلكترونية.

- **التواصل الإلكتروني:** وتتمثل بربط أولياء الأمور، والمجتمع المحلي ومؤسساته، وإطلاعهم على الأنشطة وواقع المدرسة وإشراكهم في فعاليتها.

ويرى الباحث أن الحكم على أداء المعلم يتمثل في تمكنه من المادة التعليمية، والقدرة على التدريس، والأخذ باستراتيجيات التدريس الحديثة والابتعاد عن أسلوب التلقين، وأن يشرك الطالب في المحتوى التعليمي، ويشجعه على اكتشاف المعلومة بنفسه، وينمي فيه مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، ومن الضرورة أن يمتلك المعلم مهارات اتخاذ القرارات الصائبة، وتوظيف التقنيات، والتعليم الإلكتروني مواكبة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويهيئ بيئة صافية آمنة وجاذبة للتعلم، ويعمل على تعزيز قيم المواطنة لدى الطلبة، وأن يكون القدوة الحسنة لطلبته في أفعاله وسلوكه.

ثالثاً: أساليب تطوير أداء المعلم

هناك أساليب تربوية عديدة لتطوير أداء المعلم والارتقاء به مهنيًا، ومنها برنامج تأهيل المعلمين وإعدادهم منذ بداية الخدمة، حيث يخضع المعلم لبرنامج تأهيلي متكامل في مجال تخصصه، وتدريبه على التحضير للدروس، وإعداد الخطط الفصلية، وصياغة الأهداف التعليمية، وتوظيف استراتيجيات التعلم المختلفة، وتصميم الوسائل التعليمية المختلفة، وآليات التقويم، كما يخضع المعلم خلال سنوات خدمته لورش تدريبية ولقاءات عمل، وأيام تدريس لتزويده بالمهارات والمعرف في مجال التعليم، وإطلاعه على الوسائل الحديثة في التدريس.

ومن الأساليب الأخرى، متابعة الزيارات الإشرافية الإرشادية والداعمة في تلبية احتياجات المعلمين، ومن الضروري استمرار عملية التطوير، وأن تكون برامج التنمية أو التطوير فاعلة ومشوقة للمعلم بحيث يكون

القائمين على إعدادها وتنفيذها على قدر كبير من الكفايات والمهارات التدريبية، وهذا يستدعي تدريب المشرفين التربويين وتمكينهم من المهارات القيادية والموازنة بين المعرفة النظرية والجانب التطبيقي للمعرفة في الميدان، ولا يمكن تجاهل برامج التدريب على التقنيات واستخدام المنصات التعليمية الإلكترونية، وتمكين المعلمين من استخدامها معرفياً ومهارياً وتقنياً (الخطيب، 2018).

ويهدف الاهتمام بتطوير أداء المعلم وتحسينه إلى الاهتمام بتحسين العملية التعليمية، وتمكين الإدارات المدرسية بالتعاون مع المعلمين على مواجهة تحديات التعليم، وحل المشكلات التي قد تواجه التعليم المدرسي كظاهرة العنف أو التسرب المدرسي، كما يهدف إلى تحسين طرق التدريس انسجاماً مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، والبعد عن النظام التعليمي القائم على التلقين والذي أثبت فشله في تشويق الطالب نحو التعلم، وإشراكه في المحتوى والموقف التعليمي، كما أن تدريب المعلمين داخل أسوار مدارسهم يساعدهم في التطبيق العملي المباشر مع طلبتهم لما يتلقوه من تدريب، والحصول على التغذية المباشرة من المدرب (قطيط، 2012).

ويذكر نصر (2007) أنه المهم الاهتمام بالممارسات التربوية التي يمارسها مدير المدرسة أو المشرف التربوي في علاقته مع المعلمين، وآلية المتابعة والإشراف، والتركيز عليها لأهميتها في تحقيق التطور المهني للمعلمين، ومن الأهمية الوقوف على احتياجات المعلمين المهنية والإنسانية، وتقديرهم مادياً ومعنوياً، والعمل على التحفيز المستمر لهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويرى الباحث، أن المعلم بحاجة إلى التقدير حتى يشعر بالكرامة خصوصاً في ظل ما تشهده البلاد من غلاء في المعيشة، وتدمير المعلمين من سوء أوضاعهم الاقتصادية، وهذا يستدعي العمل بجدية على رفع مستوى معيشتهم، وتلبية احتياجاتهم لأن ذلك سيؤثر في شعورهم بالرضا الوظيفي، وتحسين مستوى أدائهم.

رابعاً: أهمية تحسين الأداء المهني للمعلمين

ينعكس أداء المعلمين على تنمية المجتمع، فالمعلم الذي يحرص على تنميه جوانب الأداء المهني له يساعد طلبته في التعلم بشكل أكبر، وتزيد دافعيتهم نحو التعلم، وهذا يحث المعلم على التزام المعلم بمهنته، وزيادة دافعيته لتقديم أفضل ما لديه لأجل طلبته، وأن يكون قدوة حسنة لهم، وينمي فيهم التعلم الذاتي (Ozdemir, 2016).

والمعلم يحتاج إلى الكشف عن قدراته ومهارته التي يتميز بها عن غيره حتى يستطيع أن يحقق النجاح الذي يطمح إليه في مجال مهنته التدريسية، وكذلك بحاجة إلى الكشف عن مواهب طلبته وميولهم واستعداداتهم الذهنية والجسدية للتعلم بهدف تطوير جوانب النمو لديهم، وتشجيعهم على التقصي عن المعلومة، والتعلم الذاتي، والتواصل معهم (Elçiçek, 2016).

كما أن تحسين أداء المعلمين يكفل تحسين المجتمع من خلال الارتقاء بمهنة التعليم، وتجويد مخرجاته، وهذا يمكن الجامعات من استقطاب الطلبة المميزين وإلحاقهم بتخصصات تلائم احتياجات سوق العمل مما ينعكس على تنمية المجتمع (الخطيب، 2018).

ويرى الباحث أن تحسين أداء المعلمين يتطلب بالدرجة الأولى تكريمهم من خلال تقديرهم وتكريمهم اجتماعياً ومادياً وفتح باب الترقية للمميزين منهم ولا تقف عند فئة محددة، ولعل كرامة المعلمة من كرامة المجتمع ولا تتحقق هذه الكرامة في تدني رواتب المعلمين التي لا تلي كافة احتياجات واحتياجات أبناءهم الذين يدرسون في الجامعات مما يدفعهم للعمل في مهن مختلفة لكفاية أنفسهم مادياً، كما أن تجسيد أداء المعلمين يتحقق من خلال تعيين مدرّاء مدارس مشهود لهم بالكفاءة والتميز حتى يكون لهم دور في دعم ابداع المعلمين، وتغيير أساليب الإشراف التتبعية، فليس الغاية ترصد الأخطاء للمعلم بل دعمه وتطويره، وتمكينه من المشاركة في البحوث والمؤتمرات البحثية والورش التدريبية.

خامساً: دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

يرى الفرج (2010) أن الإدارة المدرسية مسؤولة عن إدارة المدارس، وتضم مدير المدرسة ومساعديه من الإداريين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وتعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال المتابعة الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة باعتباره مشرف مقيم في مدرسته.

وتعمل الإدارة المدرسية وعلى رأسها مدير المدرسة على القيام بمجموعة من المهام القيادية والتنفيذية والإدارية، وتوفير مناخ مدرسي محفز للعمل والتدريس، وحل المشكلات التي تواجه المدرسة والعملية التعليمية فيها (الشرقاوي، 2006).

ويرى عابدين (2001) أن الدور الذي يقع على الإدارة المدرسية تتمثل في توفير المناخ الملائم لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، وتحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على تعميمها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والمساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

ويذكر البديري (2005) أنه على مدير المدرسة رفع مستوى التعليم في مدرسته، ومواكبة كل ما هو جديد في التعليم، ومتابعة أداء المعلمين من خلال متابعة أنشطتهم، وزيارتهم في الفصول الدراسية، وتخطيط الاختبارات، والإشراف على تنفيذها، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور.

ويرى أحمد وحافظ (2003) أن دور مدير المدرسة يتمثل في متابعة نمو المعلمين مهنياً، ودورهم في إثراء المنهاج الدراسي وتحسينه، وتحفيزهم على المشاركة في البحوث العلمية، ومراجعة خططهم، وتقويم أدائهم بعدالة، وإعداد التقارير اللازمة عن تقدم الطلبة في دراستهم، ومستوى تحصيل الطلبة، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات، ومواكبة التطورات التربوية والتعليمية، ومعرفة استعدادات وقدرات المعلمين، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة، ودراسة المناهج والكتب المقرر، وتتمثل المسؤوليات الإدارية في التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وربطها بالمجتمع وتوزيع المهام.

ويعمل مدير المدرسة على تنظيم بيئة العمل للمعلمين كما يمثل جسر التواصل بين المعلمين والسياسات التعليمية، ولذلك فإن موقف المدير وجهودهم من أجل التنمية المهنية يمكن أن تزيد من دوافع وفرص المعلمين نحو تحسين الأداء. فهم يحتاجون إلى دعم الإدارة المدرسية، والإيمان بهم وتقديرهم، وتكريمهم (İlğan, 2013).

سادساً: مقومات تحسين أداء المعلم

إن تحسين أداء المعلم وتميزه يتطلب أن يكون للمدرسة قائد متميز له القدرة على استغلال الفرص التنظيمية، وقبول الأعمال المجازفة، وتوفير الفرص التطويرية حتى يتمكن من مساعدة المؤسسة على مواجهة العمليات والأزمات.

ويتطلب أيضاً إنصاف المعلمين في تأدية مهامهم، من خلال امتلاكهم القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية التي تساعد المؤسسة في تخطي العقبات المتوقعة، وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تميز السياسة الاستراتيجية والتي تكمن في درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بها وتفاعلها كخطة شاملة ومتكاملة، وأخير تميز العمليات والتي تتصف بسهولة ووضوحها وتوفر الشفافية في الاتصال الداخلي في المؤسسة (يعقوب، 2020).

وترى شرف (2022) أن لمديري المدرسة الدور الفعال في التأثير الإيجابي في مستويات الأداء في المدرسة وذلك بسبب اتباعهم الأساليب القيادية المثيرة والمحفزة للعاملين مما يترك التأثير الأمثل في المدرسة من حيث الإبداع والتميز والتزام المعلمين في تحقيق مهامهم بالشكل الأمثل، وتحقيق القدرة التنافسية في مؤسستهم للوصول بها إلى الأداء المتميز.

سابعاً: مهارات المدير المدرسة في تطوير أداء المعلمين

في القرن الحادي والعشرين تتطلب المدرسة من مديريها جهداً كبيراً؛ كي يحدد المسار الصحيح لمدرسته؛ وذلك يكون بالتخطيط الجيد وتحديد الإجراءات المناسبة للعمل، يرتبط تطوير الأداء في التعليم المدرسي إلى

حد كبير بتميز العملية الإدارية التي تدور حول مدير المدرسة، ولا شك أن الأداء الجيد لا يأتي من العملية الإدارية وحدها، بل هو حصيلة متكاملة لجهود جميع المدخلات البشرية، ولكن أجمع العديد من الباحثين على أهمية دور مدير المدرسة في تنفيذ البرامج التعليمية، وتوجيه الجهود نحو تطوير أداء المعلمين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبالتالي يجب أن تكون بعض الخصائص والمهارات متاحة لمدير المدرسة حتى يتمكن من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات السليمة وتوزيع الأدوار وفقاً لمنهجية علمية دقيقة واستناداً إلى تحليل دقيق للمعلومات لوصول المدرسة إلى ساحات التميز (عبد اللطيف، 2016).

لقد أصبح تطوير المعلم مهنيًا ضرورة ملحة لإثبات قدراته، ومهارته، وكفاياته، وخاصة أن التحديات التي تتعلق بمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، تتطلب تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين وتمكينهم مهارياً في استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في عملية التدريس (الطاهر، 2010).

ثامناً: جوانب التميز المهني لأداء للمعلمين كما ذكرها الأغبري(2006):

* النمو المباشر: يشمل جميع الأنشطة المدرسية، والأنشطة المجتمعية، وتنظيم المناسبات، والبرامج التدريبية.

* النمو غير المباشر: ملاحظات صفية، الزيارات الميدانية، المناقشة بعد الأداء.

* التطور التعاوني: التخطيط الجماعي ومراقبة الأقران وحلقات النقاش.

* التطور الذاتي: القراءة الذاتية والتعلم عن بعد والبحث الإجرائي والتطوير والتعاون الفعال.

وترى شرف (2022) أن هناك معوقات في تحقيق الأداء المرغوب في المؤسسة وخاصة في دولة فلسطين على وجه الخصوص ومنها التسارع التكنولوجي المتطور خاصة في المجالات المعرفية والعلمية والاقتصادية، وهذا ما يعكس الأثر في النظام التعليمي، وهناك قلة في الموارد المتوفرة منها المادي والبشري والفني،

والمنافسة التي تنتج عن العولمة، غير أن هناك متطلبات أخرى كالأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، وظروف الحصار والاحتلال القائم والمستمر، فالأداء المتميز ليس بالأمر السهل والبسيط لدينا.

وقد أشار الخفيفي والمنصوري (2020) أن الإدارة بالأهداف واحدة من المداخل الإدارية الحديثة التي بدأت في الأنظمة الإدارية المختلفة، والتي أظهرت الدراسات دوراً فعالاً في تحسين مستوى أداء المعلمين في المؤسسات، وبالتالي العمل على تطوير الأهداف وتوضيحها للعمال وإشراكهم في صياغتهم يجعلهم يشعرون بالمسؤولية عن توحيدهم للتنفيذ بين أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة على مستوى عملهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمحوري الدراسة (الإدارة بالأهداف، وأداء المعلم)، وقام بعرضها حسب كل محور من الأحدث إلى الأقدم كما هو موضح:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة في الإدارة بالأهداف

هدفت دراسة علي (2022) التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون المجتمع الدراسي من معلمي المدارس الحكومية وتكونت عينة الدراسة من (312) معلماً، وكان من أهم نتائج أن الدرجة المرتفعة للإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة حسب الأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى سحاري (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، الاستبانة أداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة الدراسة مكونة من (58) قائداً، وهم جميع عناصر مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت

بدرجة منخفضة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الجانب المعرفي لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً وهي (منخفضة) و(منخفضة جداً)، وأن الفروق بين ردود المبحوثين حول عبارات الجانب لتحديد الهدف وتنفيذها ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ردود المبحوثين لصالح الاستجابة ذات التكرار الأعلى، وأظهرت النتائج أيضاً أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الجانب التشاركي بين استجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة الأعلى تكراراً. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية.

هدفت دراسة بني سلامة والعمري (2018) التعرف على درجة الممارسة الإدارية حسب الأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في الزرقاء، من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (1260) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) معلماً ومعلمة. اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي. باستخدام أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الزرقاء متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين في عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الممارسة الإدارية حسب الأهداف المنسوبة للجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تبلغ (10 سنوات فأكثر). وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين فيما يتعلق بفاعلية حل المشكلات القائمة تعزى للجنس ولصالح الذكور، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية.

وأجرى الفراء والهندي (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وكان المنهج الوصفي التحليلي المعتمد للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين في غزة، والبالغ عددهم (452) موظفاً، تكونت عينة الدراسة من (203) موظفاً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية بين مبادئ الإدارة بالأهداف، تحديد الأهداف ودعم الإدارة العليا، والرقابة الذاتية، التقييم الإنجاز وتأهيل القيادة البديلة، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال ضبط النفس والرصد والتقييم والمساءلة على الإنجاز على تأهيل القيادة البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة الباحثين لموضوع الدراسة تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى الإداري، الخبرة العملية، المستوى التعليمي)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين وتحسينهم وأدائهم.

وأجرى شريف والأكلبي (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية والتحليلية، باستخدام أداة الدراسة الاستبانة. تكون المجتمع من جميع معلمي مدارس محافظة بيشة والبالغ عددهم (2101) معلم ومعلمة، بلغت عينة الدراسة من (325) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وسنوات الخدمة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية ولصالح أقل من (5) دورات، أوصت الدراسة بتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من أهداف الخطة المدرسية على المستوى المدرسي.

كما أجرت القرني (2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بقرن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي باستخدام

الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (477) معلماً، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية، طبقت على عينة قوامها (68) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، أوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في تحديد الأهداف وإعداد الخطط والتقييم.

وهدف دراسة الخضير والمحيميد (2016) التعرف إلى واقع الإدارة بالأهداف لدى مديرات التعليم في الرياض من وجهة نظر المشرفات، بلغ مجتمع الدراسة (503) مشرفة تربوية، تكونت العينة الدراسية من (434) مشرفة اختيروا عشوائياً، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، و "الاستبانة" أداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة بالأهداف التربويات جاء بدرجة عالية، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف في مكاتب التعليم متحققة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات لتطبيق الإدارة بالأهداف تعود إلى اختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمكتب. أوصت الدراسة بضرورة إشراك المشرفات في تحديد الأهداف بالمكتب.

وأجرى اششية (2015) دراسة هدفت الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة حسب الأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في المحافظات الشمالية، تكون المجتمع من جميع معلمي المدارس والبالغ عددهم (26710)، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (230) معلماً ومعلمة، استخدم المنهج الوصفي وأداة الدراسة الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مجال الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و متغير موقع المدرسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية أوصت الدراسة بضرورة العمل الفوري لتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين والعمل لتطويرهم وتطويرهم.

هدفت دراسة النوح (2011) التعرف إلى مدى تطبيق مديري المدارس في الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، استخدم المنهج الوصفي المسحي و الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج أن مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، تكون مجتمع الدراسة من (1134) مديرا، و (29406) معلما، تكونت عينة الدراسة (113) مديرا، (294) معلما، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن مدى تطبيق مديري المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المديرين جاء عاليا، في حين جاءت استجابات المعلمين بدرجة متوسطة، وأن هناك صعوبات تواجه تطبيق الادارة بالأهداف في المدارس جاء بدرجة متوسطة، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة لمساعدة المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.

وأجرى الحربي (2008) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك، تكون المجتمع من (301) مديراً، واختيرت عينة عشوائية بلغت (261) مديرا، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الادارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى لصالح سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، أوصت الدراسة بتهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإدارة بالأهداف

هدفت دراسة أوغان وآخرون (2022) Ogan, et.al تعرف العلاقة بين الإدارة من خلال الأهداف وتقديم خدمة المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في بورت هاركورتمتروبوليس من ولاية ريفرز. بلغ مجتمع الدراسة (10,438)، وتكونت عينة الدراسة من (385) من المبحوثين الذين يتألفون من (310) معلماً و (75) مديراً، اختيرت بالطريقة الهادفة، استخدمت الدراسة الاستبانة، أظهرت النتائج علاقة إيجابية ومهمة بين تحديد الأهداف التنظيمية مع المعلمين، ومشاركة المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية والمراقبة المستمرة للأداء وتقديم خدمات المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في بورت هاركورتمتروبوليس من ولاية ريفرز،

أوصت الدراسة أن على مديري المدارس تحديد أهداف المدرسة التنظيمية مع المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المحددة لتعزيز تقديم خدمة المعلمين .

كما أجرى جابريل (2021) GabrielL دراسة هدفت تقييم تطبيق الإدارة من خلال أهداف المدارس والمعلمين في المدرسة الثانوية العامة في ولاية أنامبرا، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8587) معلماً ومديراً، في حين تكونت العينة من (857) المعلمين والمديرين، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق كبيرة بين مديري المدارس وتقييم المعلمين لتطبيق الإدارة بالأهداف، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق كبيرة بين مديري المدارس وتقييم المعلمين لتطبيق الإدارة بالأهداف، ولا تختلف درجات تقييم المدارس والمعلمين بشكل كبير عن العوامل التي تؤثر في إدارة المدرسة، أوصت الدراسة بتوفير الكادر الإداري المناسب للمدرسة للاستفادة من الإدارة بالأهداف.

كما أجرى توكيا وآخرون (2016) Tyokyaa; et.al دراسة تهدف إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس البرنامج العالمي للإدارة بالأهداف بولاية نينيو في نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (700) معلماً ومعلمة، بلغت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت كبيرة في المسائل الفنية، كما أن مشاركتهم في صنع القرار كان له الأثر الهام على إدارة برنامج المدارس، حيث أشارت النتائج إلى أن مدير المدرسة والمعلمين يقومون معاً بتحديد أهداف البرنامج وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، كما أظهرت النتائج أنه لا يمكن لبرنامج إدارة المدارس في منطقتي ماكوردو التعليمية أن يكون فعالاً وناجحاً؛ ما لم تتاح للقادة والمعلمين الفرصة للمشاركة في اتخاذ قرار، أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين في وضع الأهداف والخطط المدرسية.

كما أجرى روزميريو أيفانز وأبينا (2016) Rosemary, Evans-Obinna دراسة هدفت التعرف إلى تصور مديري المدارس حول أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف لنيجيريا الثانوية المدارس في القرن الحادي

والعشرين. تم اعتماد المنهج الوصفي، تكونت العينة من (500) معلماً و (20) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من المعلمين ومديري المدارس أجمعوا أن جميع عناصر الإدارة بالأهداف ذات صلة ومفيدة في تحقيق تحسين مستمر في إدارة المدارس الثانوية أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأشياء التي تدور حولها المدارس في المناطق التعليمية الثلاثة في ولاية أربيا لتفويض صنع القرار .

وهدفت دراسة ليندبيرج (2011) Lindberg التعرف إلى تأثير الإدارة بالأهداف في الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي بالسويد، وذلك من خلال فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والعوامل المؤثرة في الأداء في تلك المدارس، استخدمت المقابلات كأداة للدراسة وذلك من خلال مقابلات مع المعلمين أجريت بالطريقة الميسرة، أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف ليس لها تأثير واضح في أداء الطلاب، وأن تأثيرها على المعلمين ينخفض بمرور الوقت. كما أظهرت مستوى عالٍ من الالتزام الذاتي للمديرين والمدرسين، وقلل من الغموض في الأدوار الوظيفية.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة في أداء المعلمين

أجرى الشرفات (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقته بأداء المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت العينة من مُعلمي المدارس في محافظة المفرق والمُكونة من (331) مُعلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الهادفة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التربوية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس، ولمتغير سنوات الخدمة ولصالح أقل من 5 سنوات، وكما أظهرت النتائج أن درجة أداء المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود فروق في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت فروق تعزى لسنوات الخدمة ولصالح الخدمة أقل من 5 سنوات، وأظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية وأداء المعلمين. وأوصت الدراسة بعقد دورات وورش عمل تهتم مدير المدرسة لتحديد أهداف يمكن للمعلمين من خلالها اكتسابها لصالح التدريس داخل الفصل.

هدفت دراسة البوات (2022) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تطور أداء معلمي المدارس في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي من خلال تحليل الادب النظري والدراسات السابقة، أظهرت النتائج أن تحسين أداء المعلمين ينعكس على مستوى الطلاب والنظام التعليمي في المدرسة ويساهم في تطوير قدرات المعلمين القيادية وتحسين العملية التعليمية. وأوصت الدراسة لوزارة التربية والتعليم بمراجعة وتعديل الخطط ومجالات إشرافها التربوي بما يحقق المعارف والمهارات المطلوبة للاقتصاد المعرفي.

وهدفت دراسة الهنائي (2022) الكشف عن واقع تطوير الأداء في مدارس سلطنة عمان، ولتحقيق الهدف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وقد تكون المجتمع من (1461) معلما ومعلمة، طبقت الدراسة على عينة اختيرت عشوائياً بلغت (238) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع تطوير الأداء المدرسي جاء بين (مرتفع جداً، ومرتفع)، كما أظهرت النتائج عدم جود فروق إحصائية لمستوى تطوير الأداء المدرسي وفقاً لمُتغير الجنس والخبرة. وأوصت الدراسة بتطبيق التقويم الخارجي لتطوير أداء المعلمين، وتصنيف المدارس وفقاً لنتائج التقييم.

وأجرت ربابعة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مشرفي التربية في تحسين أداء معلمي الصفوف الأساسية بقضاء الكورة من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات ، تكونت العينة من (26) معلم، وتم اختيار العينة عشوائياً من المجتمع البالغ (155) معلم، أظهرت النتائج أن دور المشرف في تطوير أداء المعلم بدرجة متوسطة واتفقوا جميعاً على الدور الواضح لهم في تحسين أداء المعلم خلال تفعيل الزيارات الصفية خلال الفصل الدراسي ، واتفق المعلمون على ضرورة رفع مستوى الأداء للمشرفين التربويين ليتمكنوا من تطوير أداء معلمي الصفوف الأساسية، وبالتالي تحسين عملية التعلم التربوي ومنحهم

الفرصة للتدريب على البرامج المطورة والتي عملت عليها الوزارة، وأوصت الدراسة بتشجيع المشرفين على إجراء البحوث والتجارب والدراسات الإجرائية التي تخدم العملية التعليمية.

وأشارت دراسة **المطيري والحمد (2022)** التعرف إلى دور مديري المدارس في الكويت في تحسين أداء المعلمين في ضوء متطلبات العصر الرقمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (364) معلماً ومعلمة، استخدمت الطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تحسين الاداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة احصائياً في متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وطبق أبو زلطة (2021) دراسة هدفت التعرف إلى دور مدير المدرسة الرسمية في تنمية الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس محافظة شمال الخليل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون المجتمع من جميع مديري ومديرات، والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية وبلغت العينة (70) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس محافظة شمال الخليل جاء على مستوى عال، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الرسمية في تنمية الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس محافظة شمال الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، موقع المدرسة، سنوات الخبرة في الإدارة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بإعداد وتأهيل المدير لتطوير قدراته لتقديم الدعم للمعلم الجديد.

وقام آل صليح (2020) بدراسة هدفت التعرف على مدى تحقق معايير جودة الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية بمدارس نجران، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتم أخذ العينة عشوائياً من المشرفين التربويين ومن القيادات المدرسية والوكلاء في مدارس نجران البالغ عددهم (56) قائداً ووكيلاً و(70) مشرفاً تربوياً، وأظهرت نتائج دور قائد المدرسة في تقديم الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية، وإجراء دورات

تدريبية خاصة للمعلم الجديد، ومنح الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية، كما أظهرت النتائج الصعوبات التي تواجه القائد في كثرة الأعباء والمهام الموكلة بقائد المدرسة خارج المهام المدرسية، أوصت الدراسة بمساعدة المعلمين الجدد من قبل إدارة المدرسة لرفع مستواهم المهني وتحفيز المعلمين ومعاملتهم بإنصاف في عملهم .

وهدفت دراسة خير الله وحسن (2018) التعرف إلى دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين والمناهج المدرسية، وذلك من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي، وتكون المجتمع من معلمي المدارس الثانوية بمحلية بابنوسة في السودان، وبلغ عددهم (90) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية وعددهم (60) معلماً بنسبة (66,5%) من المجتمع الكلي للمعلمين، وكانت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن آراء المعلمين انفتحت على أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المشرف التربوي في التطوير المهني للمعلمين، يساهم مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات جنس المعلمين على دور المشرف التربوي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بدور الإشراف في تحسين أداء المعلمين لتمكينهم من القيام بمهامهم وواجباتهم.

وقام زيدان (2018) بدراسة هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (47) معلمة، و(57) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وأظهرت النتائج أن المستحدثات التكنولوجية تعمل على اختيار أساليب التدريس التكنولوجية والمواقف التعليمية التي تتحقق من خلالها الأهداف السلوكية، وتعمل على تحديد مصادر المعرفة المختلفة التي توفرها شبكة الإنترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة، وتعمل على مرونة في التفكير تسمح له بتقبل كل جديد، وتمكن المعلم من اختيار أساليب التدريس التكنولوجية والمواقف التعليمية التي تتحقق من خلالها الأهداف السلوكية، وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا.

الدراسات الأجنبية المتعلقة في أداء المعلمين

هدفت دراسة كانيا وآخرون (Kanya; et.al (2021 إلى التعرف ما إذا كان هناك تأثيراً لقيادة مدير المدرسة والثقافة التنظيمية وكفاءة المعلم على أداء المعلم استخدم البحث المنهج الكمي المسحي، كان المشاركون في الدراسة (385) معلماً في مدرسة باندونغ الثانوية في أندونيسيا باستخدام العينات العشوائية الطبقية النسبية، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً في متغيرات القيادة لمدير المدرسة، والثقافة التنظيمية، وكفاءة المعلم على أداء المعلم، وأوصت الدراسة بضرورة تعرف العوامل التي يمكن أن تحسن من أداء المعلم، بحيث يتوقع أن يكون اعتباراً نظرياً أو عملياً في المدارس من أجل تحسين جودة المعلمين والمدارس.

كما هدفت دراسة أكمان (Akman (2021 تعرف العلاقات بين قيادة المعلم، والكفاءة الذاتية للمعلم وأداء المعلم وفقاً لوجهات نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (401) معلماً يعملون في مدارس أنقرة، والذين تم تحديدهم من خلال طريقة أخذ العينات العشوائية، تم اعتماد أنموذج المسح العلائقي في الدراسة، أشارت النتائج إلى مستويات عالية من التصورات لقيادة المعلم، والكفاءة الذاتية، والأداء لدى المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة علاقات معتدلة وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين قيادة المعلمين، الكفاءة الذاتية للمعلم وأداء المعلم، تبين أن قيادة المعلم تتنبأ بالكفاءة الذاتية والأداء بشكل ملحوظ. أشارت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة لدى المعلم كانت مفهوماً مهماً متضمناً في الكفاءة الذاتية للمعلم وأدائه، وأوصت الدراسة بتفعيل الشراكة بين القيادة والمعلمين بوضع الخطط والأهداف.

أما دراسة شامكي (Shamaki (2015، فقد هدفت التعرف إلى أسلوب الإدارة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي، بلغت عينة الدراسة (165) معلماً من المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا، باستخدام الاستبانة، أظهرت النتائج أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في إنتاجية عمل المعلمين أكثر من الأسلوب التسلطي. وإن هناك دوراً لمدير المدرسة في الأداء الوظيفي

للمعلمين، كما أن أسلوب الإدارة الديمقراطي يسهم في زيادة إنتاجية المعلمين من أسلوب الإدارة التسلطي؛ كما أن المدير له الدور الأكبر وتأثيره في الأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بتبني دور القيادة الديمقراطية في المؤسسات.

وهدفت دراسة **خيرنديش (2014) Kheirandish** التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين في تحسين العملية التعليمية لدى الطلبة في الأهواز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت العينة الدراسية من (150) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، ومن أجل تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال نمط القيادة التحويلية ينبغي أن يكون المديرين قدوة للمعلمين، ولا بد من وضع رؤية واضحة لهم، وأوصت الدراسة أن على مديري المدارس، تخصيص الوقت لتوجيههم وتدريبهم، تحديد احتياجاتهم وقدراتهم وإبداعهم.

وقام كاهان وآخرون **(2014) Khan, et, al** بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى التميز المدرسي من خلال تصورات المديرين وتوقعات الطلبة في المدارس في باكستان- بيشاور، وبلغ عدد طلبة عينة الدراسة (26) مديراً ومديراً، و(4) من مدارس حكومية (30) مدرسة، وتم اختيار عينة مكونة من (600) تلميذ/ من بين (6) مدارس حكومية، و (520) طالبا وطالبة من مدارس خاصة. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي وأداة المقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس تتوافق مع العوامل التي تعزز التميز في المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة توقعات الطلاب بحيث يرغبون في أن تدعم المدارس التعلم وتخلق بيئة رعاية تهدف إلى جوانب التنمية جميعاً.

وهدفت دراسة **بيك (2014) Beck** التعرف إلى مدى التزام المدارس الابتدائية في كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، بلغت العينة (220) مديراً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة التزام المدارس بتحقيق الأداء المتميز كانت عالية، وكانت هناك فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وبتغير سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الأكثر خبرة، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة شكور وآخرون (2013) Shkoor,et, al التعرف إلى العلاقة بين تدريب المعلمين ومستوى امتلاك المعلمين للكفايات المهنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة الاستبانة، وقد طبقت الدراسة على (250) معلماً من معلمي العلوم في لاهور في باكستان، وقد أظهرت النتائج أن التدريب أسهم في تنمية أداء المعلمين وتميز كفاياتهم بدرجة كبيرة معرفياً وأدائياً ، وأظهرت النتائج أن أداء المعلمين وامتلاكهم للكفايات التدريسية أسهم في تطوير عملية التعليم والتعلم بشكل ملحوظ كما أن التدريب أثناء الخدمة لها تأثير إيجابي وبعيد المدى على الكفاءة المهنية، أوصت الدراسة بالتدريب أثناء الخدمة لتنفيذ مناهج العلوم أكثر فاعلية حيث جعل معلمي العلوم يدركون تغييرات جديدة في المناهج الدراسية ، طور التدريب في أثناء الخدمة موقف معلمي العلوم تجاه مهنة التدريس.

وأجرى ليروي (2006) Leroy دراسة هدفت التعرف إلى أسس الحوافز المقدمة لتحقيق التميز في أداء المعلمين في جامايكا. استخدم المنهج الوصفي واستبانة أداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى أن نظام الحوافز يرتكز على الأداء العقلي والمهارات الشخصية للمعلم، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز وشموليته، وتزويد صانعي السياسات بفرصة التعلم من تاريخ رواتب الأداء والرائد في برنامج الحوافز لمعلمي المدارس العامة-إدراج قواعد التي تم إنشاؤها للمعلمين لدفع الحوافز في المراحل التنموية للدفع مقابل نظام الأداة.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتقنت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها متغيري الدراسة الإدارة بالأهداف، وإداء المعلمين.

من حيث الموضوعات

تنوعت الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة وربطتها مع متغيري الدراسة، فقد ربطت دراسة علي (2022) الإدارة بالأهداف مع الرضا الوظيفي، وهدفت دراسة سحاري (2018) الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف، وهدفت دراسة بني سلامة والعمري (2018) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل

المشكلات المدرسية في الزرقاء، وحاولت دراسة الفرا والهندي (2018) التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وهدفت دراسة شريف (2018) الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، وأجرت القرني (2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وهدفت دراسة الخضير والمحيميد (2016) هدفت الدراسة التعرف إلى على واقع الإدارة بالأهداف لدى مديرات التعليم في الرياض، هدفت دراسة توكيا وبوا واغوبا (2016) Tyokya; Bua, Kwaghbo التعرف إلى مدى ممارسة قادة مدارس البرنامج العالمي للإدارة بالأهداف بولاية نينيو في نيجيريا، دراسة ليندبيرج (2011) Lindberg والتي هدفت التعرف إلى على تأثير الإدارة بالأهداف على الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي بالسويد.

أما الدراسات التي تناولت متغير الأداء للمعلمين فقد تنوعت موضوعاتها، فقد هدفت دراسة الهنائي (2022) الكشف عن واقع تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان، كما هدفت دراسة أبو زلطة (2022) إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تنمية الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، وهدفت دراسة البوات (2022) التعرف إلى دور المشرفين التربويين في تنمية أداء المعلمين، وهدفت دراسة ربابعة (2022) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين والمعلمات الصفوف الأساسية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وقام زيدان (2018) بدراسة هدفت الدراسة تعرف واقع التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، أما دراسة شامكي (2015) Shamaki والتي هدفت التعرف إلى أسلوب الإدارة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي، وهدفت دراسة بيك (2014) Beck تعرف مدى التزام المدارس الابتدائية في كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز.

من حيث المنهج:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة خيرنديش (2014) Kheirandish ، ودراسة الشرفات (2023)، بني سلامة والعمري (2018)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كدراسة زيدان (2018)، كدراسة جابريل (2021) GABRIEL ، وبعض الدراسات اعتمدت المنهج النوعي وبعض الدراسات اعتمدت المنهج النوعي كدراسة ربابعة (2022) ودراسة بني سلامة والعمري (2018)، ودراسة Khan & Ahmad, Iqbal (2014) وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي، كدراسة سحاري (2018)، ودراسة شريف (2018)، ودراسة الخضير والمحيميد (2016).

- اتفقت الدراسة الحالية مع البعض من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي كدراسة على (2022)، ودراسة بني سلامة والعمري (2018).

- اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة (المعلمون والمديرين).

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد الباحث ما يلي:

* إثراء الإطار النظري وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها والإجراءات المتبعة.

* الاستفادة في تحديد الأساليب الإحصائية والمنهج المناسب.

* بناء فكرة الدراسة، حيث تم تحديد ممارسات القيادة ومهمة في المؤسسات التعليمية.

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها الإدارة بالأهداف وعلاقتها في الأداء للمعلمين في

المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين.

مصطلحات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

الإدارة بالأهداف: "وهي أسلوب إداري وطريقة جديدة في العملية الإدارية، حيث يشارك الرئيس والمرؤوسون في جميع المستويات الإدارية في المنظمة أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي يجب أن تحققها الوحدات الإدارية، ثم تحدد مسؤولية كل موظف في شكل نتائج من المتوقع أن تحقق" (الرشيدي، 2014، 15).

وتُعرف إجرائياً: هو الأسلوب الإداري المستخدم من قبل مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية بالتعاون مع معلميهم ويتمثل بتحديد الأهداف المدرسية، ومسؤولية كل فرد في المدرسة، ويتبين ذلك من خلال استجابات المعلمين على أداة الدراسة الاستبانة والمديرين على أداة المقابلة.

أداء المعلمين: "وهي كيفية أداء المعلم وما يناط به من مهام وواجبات تجاه المهنة بكفاءة ومقدرة" (الحازمي،

2021، صفحة 55)

ويُعرف إجرائياً: الوصول إلى أعلى مستويات في أداء المعلمين والتي تتمثل بحالة من الإبداع والتفوق المدرسي التي تشهدها المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، ويتبين ذلك من خلال استجابات المعلمين على أداة الدراسة الاستبانة والمديرين على أداة المقابلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

التطور بالأداء للمعلمين من الغايات المنشودة التي تسعى القيادات التربوية لتحقيقها من خلال ما تتبناه من استراتيجيات تطويرية في طرائق التدريس الحديثة بهدف تمكين المعلم وتطوير ممارساته التعليمية، لمواكبة مستحدثات القرن الحادي والعشرين في التعليم، والقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها العملية التعليمية وتحديداً في فلسطين لما لها من خصوصية ولما تواجهه من تحديات على رأسها الاحتلال وممارساته في تدمير المؤسسات التعليمية، والأزمات الطارئة كما حدث سابقاً خلال جائحة كورونا (Covid-19) وما ترتب

عليها من إغلاق للمدارس والتحول إلى التعليم عن بعد الأمر الذي استدعى وجود كفايات تقنية لدى المعلمين لتوظيف الحاسوب والمنصات التعليمية.

وتطور وتنمية المعلمين بأدائهم يحتاج وجود إدارات مدرسية تتبنى الأساليب الحديثة في الإدارة، بهدف تمكين المعلمين، وتطوير ممارساتهم التدريسية لكي يتسنى للمدرسة تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتحسين مخرجات التعليم.

ولعل من الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكن مديري المدارس من تحقيق أهداف التعليم وتطوير أداء المعلمين الإدارة بالأهداف.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة شرف (2022) والتي ذكرت أن للإدارة المدرسية دوراً إيجابياً في تحسين مستوى أداء المعلمين لاتباعهم الأساليب الإدارية الحديثة المحفزة للمعلمين لتقديم ما هو أفضل، وأهمية الإدارة من حيث الواقع العملي الممارس، والتي أوصت أهمية التركيز على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتحسين أداء المعلمين.

وأكدت نتائج دراسة يعقوب (2020) أن تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة يعتمد على أسس وأساليب الإدارة بالأهداف، إذ عن طريقها تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بأكثر فاعلية وتضمن ولاء العاملين بها وبالتالي تصل المؤسسة إلى رقيها وتميز أدائها، ويرى ثابت (2015) أن الإدارة المدرسية يقع على عاتقها توفير المناخ الملائم المحفز للمعلمين لتطوير أدائهم، والعمل على مشكلاتهم، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين المعلمين.

وكون الباحث مختصاً في دراسة الإدارة التربوية، ومتابعاً باستمرار من خلال علاقاته مع زملاءه من المعلمين، لاحظ وجود تذرر ما لدى الإدارات المدرسية والمعلمين، فالبعض يتذرر من صعوبة الإدارة

المدرسية في توفير مناخ تعليمي قائم على الاحترام والتفقة المتبادلة لغياب السلوك القيادي الفاعل لدى المديرين في الإدارة، والبعض أشار أن مديريهم لا يشاركونهم القرارات، ولا يأخذون بالأساليب الإدارية الحديثة. وتأسيساً لما سبق، جاءت الدراسة في محاولة من قبل الباحث لتعرف طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، خاصة أن الدراسات الحديثة التي تناولت الإدارة بالأهداف قليلة-حسب علم الباحث-.

أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤال الدراسة الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما واقع أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟

5- من خلال خبرتك كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين؟

6- هل تعتقد أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين؟

7- ما التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين؟

8- هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين الإدارة مع الأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف إلى واقع أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

4. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة) نحو تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

5. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة) نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

6. التعرف إلى دور مدير المدرسة في تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين.

7. الكشف عن أسلوب الإدارة بالأهداف وكيف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين.

8. الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين.

9. التعرف إلى سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة في موضوعها الذي كان وما زال محور اهتمام القيادة التربوية للخروج بمخرجات تعليم عالية الجودة من خلال التركيز على أداء المعلمين.

و-حسب علم الباحث- تعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف، كما أنها من الدراسات الحديثة التي تناولت أداء المعلمين، إضافة إلى أن الدراسات السابقة في معظمها بحثت في تنمية وتحسين الأداء المعلمين، وبالتالي ستشكل هذه الدراسة أهمية نظرية، كما تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتعلق بالإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء المعلمين والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية.

ثانياً: الأهمية البحثية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:

نظراً لحدثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والإداريين في المدارس، والجامعات، والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بالإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء المعلمين.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في تسليطها الضوء على الإدارة بالأهداف وعلاقتها في الأداء للمعلمين المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وكشف عن كيفية توظيف هذا النمط الإداري في المدارس وما له من جوانب ايجابية في تحقيق التميز في الأداء.

وقد يفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في فلسطين على الأخذ بتوصياتها للعمل على تدريب المديرين على أساليب الإدارة بالأهداف لما لها من علاقة في الأداء للمعلمين وما يترتب عليه من تجويد مخرجات التعليم من خلال الاهتمام بالمعلمين وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، وتقديرهم، والحفاظ على كرامتهم المهنية لما في ذلك من آثار إيجابية تنعكس على تميزهم في الأداء.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المديرين والمعلمين حيث تم استخدام أداة المقابلة مع المديرين وأداة الاستبانة مع المعلمين.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية واقتصرت الدراسة على محافظات (نابلس، طوباس، طولكرم، وسلفيت، وجنين).

الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022-2023).

الحد الموضوعي: اقتصرت حدود الدراسة على تعرف الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

الحد الإجرائي: تتحدد إجراءات الدراسة بالمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينته كما يتحدد بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات واستجابات العينة، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لكل من الطريقة والإجراءات التي أُتبعت لتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والخطوات المتبعة للتحقق من صدق وثبات الأداة، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم إتباعها في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج المختلط بنوعيه (الكمي والنوعي)، وهو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، والحصول على الوصف التحليلي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق في مشكلة الدراسة، أو أرقام لها دلالة في علاقة ظاهرة بظاهرة أخرى ، وبعد تحليل النتائج الكمية، تم استخدام المنهج الكيفي (النوعي) القائم على جمع البيانات النوعية وذلك بالاستماع إلى آراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات ومقارنتها مع البيانات الكمية للوقوف على الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء و المعلمين ، فالنوعي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة و، وسماتها، والكمي (Quantitative) يعطي الوصف الرقمي لتلك الظاهرة (التاجر ، 2021).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم (3467) معلماً ومعلمة، و (297) مديراً ومديرة حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم في رام الله، يوضح الجدول (1) توزيع أعضاء مجتمع الدراسة.

جدول 1:

توزيع مجتمع الدراسة

المديرية	عدد المعلمين	العينة	عدد المدراء	العينة
نابلس	1119	112	85	3
جنين	550	55	89	2
طوباس	316	32	21	1
سلفيت	532	54	37	2
طولكرم	950	95	65	2
المجموع	3467	-	297	-
العينة	-	350	-	10

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية لعدد من معلمي مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية، وقد بلغ حجم العينة (350) معلم، وعند توزيع الاستبانة على العينة، كان عدد المسترجع من الاستبانة والتي تم أجري عليها التحليل الإحصائي (346) استبانة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها المستقلة.

جدول 2:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	163	47.1
	انثى	183	52.9
	المجموع	346	100.0
سنوات الخبرة الادارية	اقل من 5 سنوات	90	26.0
	من 5-10 سنوات	68	19.7
	أكثر من 10 سنوات	188	54.3
	المجموع	346	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	271	78.3
	دراسات عليا	75	21.7
	المجموع	346	100.0
موقع المدرسة	مدينة	120	34.7
	قرية	226	65.3
	المجموع	346	100.0

أداة الدراسة

أولاً: الاستبانة

بناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة القرني (2016) ودراسة بني سلامة العمري (2018) ودراسة المخلفي (2021)، والأدب النظري ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاث أجزاء: (انظر الملحق ت).

القسم الأول: شمل موضوع الدراسة، والمقدمة التي احتوت العناصر التي تحدد الهدف من هذه الدراسة، بالإضافة لفقرة هدفت لتشجع الباحثين لتحري الدقة وتقديم المساعدة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنية للمعلمين في مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية، أدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، موقع المدرسة، المؤهل العلمي).

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (58) فقرة تتعلق بالإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، وتوزعت هذه الفقرات على محورين حيث كان المحور الأول الادارة بالأهداف وتكوّن من أربع مجالات وهي: تحديد الأهداف، صياغة خطة عملية (خطة عمل)، (المراجعة الدورية) تقييم الانجازات السنوية. والمحور الثاني كان عن أداء المعلمين وتكوّن من أربع مجالات وهي: المؤهلات الشخصية، الأداء التعليمي، كفاية الإنتاجية، والتنمية المهنية. والجدول (3) يوضح مجالات الاستبانة وعدد الفقرات الخاصة بكل مجال من هذه المجالات:

جدول 3:

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

عدد الفقرات	المحور	رقم المجال	المحاور
8	تحديد الاهداف	.1	المحور الأول الإدارة بالأهداف
8	صياغة خطة عملية (خطة عمل)	.2	
8	المراجعة الدورية	.3	
6	تقييم الإنجازات السنوية	.4	
6	المؤهلات الشخصية	1	المحور الثاني أداء المعلمين
8	الأداء التعليمي	2	
6	الكفاية الإنتاجية	3	
8	التنمية المهنية	4	
58	مجموع فقرات الأداة		

صدق أداة الدراسة

بعد القيام بإعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (50) (انظر الملحق أ)، وللتحقق من صدقها تم عرضها على محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (8) محكم انظر الملحق (ب)، وطلب من محكمي الدراسة إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة للتأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيرات الدراسة، وطلب منهم الإشارة إلى صحة العبارة لقياس ما تم تطويره للقياس. وحصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع بعض التعديلات على فقراتها، حيث تم تغيير صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وحذف بعض الفقرات أيضاً، وفي ضوء الملاحظات التي أبداهها المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (58) فقرة بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق صدق الاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، (انظر الملحق ت).

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وبين الجدول الآتي معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة.

جدول 4:

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة المتعلقة بالدرجة الكلية

معامل	المحور	رقم المجال	المحاور
كرونباخ			
0.91	تحديد الاهداف	.5	المحور الأول الإدارة بالأهداف
0.90	صياغة خطة عملية (خطة عمل)	.6	
0.92	المراجعة الدورية	.7	
0.87	تقييم الإنجازات السنوية	.8	
0.96	الدرجة الكلية		
0.92	المؤهلات الشخصية	1	المحور الثاني أداء المعطمين
0.92	الأداء التعليمي	2	
0.90	الكفاية الإنتاجية	3	
0.93	التتمية المهنية	4	
0.97	الدرجة الكلية		

يتبين من الجدول (4) أن معاملات الثبات للاستبانة كانت مناسبة حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.87 الى 0.93)، كما وبلغت الدرجة الكلية للمحور الأول (0.96) وعلى المحور الثاني (0.97) وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بالأغراض الخاصة لهذه الدراسة.

ثانياً: المقابلات

وتمت هذه المقابلات وجهاً لوجه بشكل شخصي بين فردين فأكثر، وذلك بهدف الاستماع من قبل الباحث لأراء الأفراد الذين تتم مقابلتهم البحثية بعد قيام الباحث بطرح الأسئلة التي تم تصميمها مسبقاً من قبل الباحث، وذلك لجمع البيانات الكافية التي تخدم موضوع الدراسة، وتعد المقابلة من الأدوات النوعية والبحثية التي يكون تحري الدقة فيها كبير، كون المستجيب يبدي برأيه مباشرة أمام الباحث ويدرك تماماً ما يتحدث

به، وما يعبر به عن نفسه وعن اتجاهاته في القضية البحثية، والتعبير عن أفكاره وآراءه، وتعدّ المقابلة أداة للتعبير بين الباحث والمبحوث (الخرابشة، 2012).

تتعدد أنواع المقابلات ولكن الباحث اعتمد المقابلة شبه المنتظمة، كونها أكثر شيوعاً لمقابلة الأشخاص، حيث تمت تلك المقابلات بإطار عمل مفتوح بالصورة المقبولة والتي تسمح بالتواصل التحواري المركز، وتستخدم لتلقي المعلومات، وتكون الأسئلة مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات (الجادري وقندليجي، 2006) وتدعم كل ما ورد في الاستبانة حول مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وواقع أداء المعلمين، وقد طرح الباحث خلال المقابلة (4) أسئلة وهي كالاتي:

1. من خلال خبرتك كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين؟
2. هل تعتقد أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين؟
4. هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

صدق أداة المقابلة

تم التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال صدق المحكمين حيث تم عرض أسئلة المقابلة على (4) من المحكمين من أساتذة جامعة النجاح الوطنية ممن حكموا أداة الاستبانة (ملحق 1) لإبداء رأيهم بالأسئلة ومدى توافقها مع مجالات الاستبانة وصيغتها اللغوية، وبعد تحكيمها تم تصحيح صيغة السؤال الرابع، وحذف سؤال خامس والاكتفاء بأربعة أسئلة، وبذلك تحقق صدق المحكمين لأداة المقابلة.

ثبات أداة المقابلة

ثبات أداة المقابلة

للتوصل إلى ثبات المقابلة لجأ الباحث إلى التحقق من ثبات المقابلة عبر الأشخاص، حيث قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلب من أحد زملائه في ماجستير الإدارة التربوية تحليل

استجابات أفراد العينة، ثم قام الباحث باستخدام معادلة هولستي لتحقيق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على الآتي:

بحيث أن:

Fa: عدد الاتفاقات بين المحللين

N1: قرارات المحلل الأول

N2: قرارات المحلل الثاني.

وكأنت نتائج التحليل كما هو مبين في جدول (5):

جدول 5:

نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة

التحليل الأول	التحليل الثاني	نقاط الاتفاق	قيمة الثبات
43	40	41	%85

يتبين مما سبق أن نسبة الثبات (85%) وهي نسبة عالية وتفي بأغراض البحث وبذلك تحقق ثبات أداة المقابلة.

الإجراءات المتعلقة بالمقابلة

وبعد الحكم على أسئلة المقابلة من قبل المحكمين، وتحليل نتائج الاستبانة، وضع الباحث بروتوكول المقابلة بناء على مجالات الاستبانة، حيث تم مخاطبة المديرين وعددهم (7) مديرين هاتفيا لإجراء المقابلة، وتم إطلاعهم على موضوع الدراسة وعنوانها، وقيل لهم إن المقابلة اختيارية وأن البيانات التي سيقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما تم اخبارهم أن المقابلة ستكون عبر منصة الزووم بسبب طبيعة عمل الباحث وعدم تمكنه من المقابلة وجها لوجها، وانشغال المديرين في مدارسهم، وبعد القبول بإجراء

المقابلات تم اختيار الوقت المناسب للمديرين، وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة وقد تم اختيار مديري المدارس ممن تيسر للباحث الوصول إليهم.

إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة بحسب الخطوات التالية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على محكمين الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة في ضوء الصّدق للخروج بها بالصورة النهائية.
- حوسبة الاستبانة إلكترونياً حيث قامت الباحثة بمراجعة الاستبانة المعبأة والعمل على ترميزها.
- توزيع الأداة على العينة الدراسية المكوّنة من معلمي المدارس الشمالية الفلسطينية والبالغ عددهم (350) معلماً ومعلمةً ، استرد منها (346) استبانة صالحة للتّحليل.
- إدخال البيانات الخاصّة بالاستبانة إلكتروسيًا باستخدام الرّزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS) معالجة هذه البيانات ومن ثمّ تفرّغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليل ومناقشة هذه النتائج، ومن ثمّ مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، والخروج بتوصيات بناءً على النتائج التي تمّ التّوصّل إليها.

– متغيرات الدراسة للبيانات الكمية

وشملت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله فئتان: (ذكر، انثى).
2. المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
4. موقع المدرسة: وله فئتان: (مدينة، قرية).

ثانياً: المتغير التابع: استجابات أفراد العينة على الاستبانة الخاصة بكل من الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة تم ترميزها وإدخالها في الحاسوب، وتمت معالجة هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية من أجل تقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
- واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- تحليل الانحدار.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت التعرف إلى الفروق بين مستويات المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، موقع المدرسة في واقع الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

يضاف إلى ما سبق، التعرف إذا كان هناك فروق بين مستويات المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، موقع المدرسة، واقع أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطوير الاستبانة والتأكد من معاملي صدق وثبات الاستبانة، وبعد الإنتهاء من جمع البيانات تم إدخالها لجهاز الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أجل إعطاء التقديرات اعتمد الباحث المعيار الآتي (البطش وأبو زينة، 2012):

- متوسط حسابي (4 فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (3.5-3.99)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (3-3.49)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (2.5-2.99)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من 2.5)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

هل توجد علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الانحدار (Regression) بين محوري الدراسة ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

جدول 6:

نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بالعلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل β	مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	108.908	1	108.908						
الخطأ	30.184	344	0.088	1241.184	.617	0.000*	7.289	0.782	0.885
المجموع	139.093	345							

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنّ هناك علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت هناك علاقة

عالي من الارتباط ونوعه ايجابي، وذلك بدلالة قيمة الارتباط الذي بلغ (0.88) وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، وتؤكد هذه النتيجة أنه كلما زاد الإدارة بالأهداف كلما ارتفع أداء المعلمين، وكما وتبين أن ما نسبته (78%) من التأثيرات الايجابية أداء المعلمين سببها تطبيق الإدارة بالأهداف والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين والجدول (7) يبين ذلك.

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	4	تقييم الإنجازات السنوية	3.6561	0.67176	كبيرة
2.	3	المراجعة الدورية	3.5686	0.71696	كبيرة
3.	1	تحديد الاهداف	3.5488	0.67574	كبيرة
4.	2	صياغة خطة عملية (خطة عمل)	3.4462	0.69368	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.5482	0.63495	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين قد أتى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية، والنتائج الاتية تؤكد أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية

في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً ، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات حيث جاء في الترتيب الأول المحور الرابع والمتعلق بتقييم الإنجازات السنوية وبلغ المتوسط الحسابي له (3.65)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الثالث والمتعلق بالمراجعة الدورية حيث جاء بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.56)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الأول والمتعلق بتحديد الأهداف حيث أتى بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.54)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة، وحاز على المرتبة الرابعة والأخيرة المجال الثاني والمتعلق بصياغته خطه عمل حيث أتى بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.44)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة.

السؤال الثاني: ما واقع أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع أساليب أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين والجدول (8) يبيّن ذلك.

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي واقع أساليب أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	1	المؤهلات الشخصية	3.7659	0.78139	كبيرة
2.	3	الكفاية الإنتاجية	3.6204	0.75017	كبيرة
3.	2	الأداء التعليمي	3.5878	0.71438	كبيرة
4.	4	التنمية المهنية	3.5181	0.74457	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.7485	0.71860	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لواقع أساليب أداء المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر مديريها ومعلميها كانت كبيرة، وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاء في الترتيب الأول المجال الأول والمتعلق بالمؤهلات الشخصية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرةً حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الثالث والمتعلق بالكفاءة الانتاجية حيث أتى بمتوسط حسابي (3.62)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة وجاء في الترتيب الثالث المجال الثاني والمتعلق بالأداء التعليمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرةً حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الرابعة والاحيرة في المجال الرابع والمتعلق بالتنمية المهنية حيث أتى بمتوسط حسابي (3.51)، وهذه الدرجة تعدّ كبيرة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول 9:

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تحديد الاهداف	ذكر	163	3.5552	0.71929	167.	0.86
	انثى	183	3.5430	0.63639		
صياغة خطة عملية (خطة عمل)	ذكر	163	3.4831	0.73710	935.	0.35
	انثى	183	3.4133	0.65287		
المراجعة الدورية	ذكر	163	3.5560	0.76982	-310.	0.75
	انثى	183	3.5799	0.66829		
تقييم الإنجازات السنوية	ذكر	163	3.6483	0.71242	-204.	0.38
	انثى	183	3.6630	0.63524		
الدرجة الكلية	ذكر	163	3.5548	0.68033	183.	0.85
	انثى	183	3.5423	0.59345		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (9) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.85) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية.

ولفحص الفرضية فقد أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج

كما هو مبين في الجدولين (10 و 11) الآتيين:

جدول 10:

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.75034	3.5792	90	اقل من 5 سنوات	تحديد الاهداف
0.62412	3.6121	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.65697	3.5113	188	أكثر من 10 سنوات	
0.67574	3.5488	346	المجموع الكلي	
0.73867	3.5028	90	اقل من 5 سنوات	صياغة خطة عملية (خطة عمل)
0.66525	3.5349	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.67940	3.3870	188	أكثر من 10 سنوات	
0.69368	3.4462	346	المجموع الكلي	
0.78187	3.6375	90	اقل من 5 سنوات	المراجعة الدورية
0.68340	3.6342	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.69497	3.5120	188	أكثر من 10 سنوات	
0.71696	3.5686	346	المجموع الكلي	
0.75521	3.7685	90	اقل من 5 سنوات	تقييم الإنجازات السنوية
0.63930	3.6446	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.63721	3.6064	188	أكثر من 10 سنوات	
0.67176	3.6561	346	المجموع الكلي	
0.71313	3.6122	90	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.59046	3.6039	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.60923	3.4973	188	أكثر من 10 سنوات	
0.63495	3.5482	346	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة الادارية، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (اقل من 5 سنوات) وأقلها لمستوى (أكثر من 10 سنوات)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (11) (ملحق هـ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية أكبر من (0.05)، وكانت (0.26) وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، والجدول (12) يبين النتائج.

يتضح من الجدول (12) (ملحق هـ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة

أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.21) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (**Independent sample t-Test**)، والجدول (13) يبيّن النتائج -أنظر الملحق (هـ)- تظهر ذلك.

يتّضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة ، و على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.58) هذه القيم أعلى من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تشير إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، والجدول (14) يبيّن النتائج -أنظر الملحق(ه)- تظهر ذلك.

يتّضح من الجدول (14) (ملحق ه) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدّراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ، وذلك على جميع مجالات الدّراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدّلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحدّدة في الفرضية وبلغت على الدّرجة الكلية (0.85) وهذه القيم أكبر من مستوى الدّلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية

ولفحص الفرضية فقد أُستخدم تحليل التّباين الأحاديّ (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15 و 16) (ملحق ه) - تظهر ذلك.

يتضح من خلال الجدول (15) (ملحق ه) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة الادارية، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (اقل من 5 سنوات) وأقلها لمستوى (أكثر من 10 سنوات)، وللتحقّق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدّلالة الإحصائية، أُستخدم تحليل التّباين الأحاديّ (One Way ANOVA)، والجدول (14) يوضح ذلك. يبيّن النتائج -أنظر الملحق(ه)- تظهر ذلك.

يتبين من الجدول (16) (ملحق هـ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية أكبر من (0.05)، وكانت (0.11) وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (**Independent sample t-Test**)، كما بالجدول (17) تظهر ذلك.

يتبين من الجدول (17) (ملحق هـ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.97) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد ذات فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة فقد أُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (**Independent sample t-Test**)، والجدول (18) يبيّن ذلك.

يتبين من الجدول (18) (ملحق هـ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة ، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.82) وهذه القيم أعلى من مستوى الدلالة (0.05) وتشير إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة.

نتائج الدراسة الكيفية

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

تم إجراء مقابلة مع عدد من مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وكان عددهم سبعة مديرين، من أجل استطلاع آرائهم حول الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية. وفيما يلي أسئلة الدراسة حسب تسلسلها في المقابلة:

السؤال الأول: من خلال خبرتك كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين؟

وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المدير الأولى: أفادت بانها تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمات؛ وذلك من خلال إشراكهن في إثراء المنهاج، وعمل الدورات التدريبية التي تحتاجها المعلمة، والإشراف على مهامها وواجباتها من تخطيط، وأساليب، واستراتيجيات، والوقت والوسائل التي يتبعها، يضاف إلى هذا التقويم، وعمل زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة، كذلك في مدارس أخرى، وحث المعلمة على المشاركة الإيجابية وإشراكها في النشاطات، والخطط، والقرارات المدرسية، والتنسيق.

2. المدير الثاني: وضح بأن تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين من خلال العمل دائما في المدارس هو عمل جماعي، فكل معلم يقوم بالواجب المطلوب حسب تقسيم العمل، وأي عمل يتم تأديته بشكل صحيح يجب وضع أهداف مسبقة؛ كي تكون هناك خطة مبنية على أهداف، عادةً تكون أهدافا استراتيجية. وهناك أهداف يومية يمكن تحقيقها أسبوعيا، وأخرى يمكن تحقيقها شهريا، وهناك يمكن تحقيقها خلال سنوات، نأخذ مثلا تحصيل التحصيل يكون دور المدير فيه من خلال توفير الأدوات اللازمة للمعلمين توفير الخطط، وتوفير المراجع، وتوفير الأجهزة، وتوفير المعدات، وتوفير البيئة المناسبة لعملية التدريس. ودور المعلم ينحصر في المشاركة في تحقيق الهدف من خلال تدريسه، ومن خلال اختيار الأدوات المناسبة، والمواد المطلوبة، وهذا يكون فيه تقرير مشترك، أو عمل مشترك بين الطرفين، يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الهدف.

3. المدير الثالث: بين بأن تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين من خلال وضع خطة مشتركة، وتحديد الأولويات، وتوزيع الأدوار، ومن ثم القيام بعملية المتابعة والتقييم.

4. **المدير الرابع:** أفاد بأن تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين يتم عن طريق عمل لجان وكل معلم مسؤول عن لجنة معينة، وأنا كمدير المدرسة أكون متابعا لأعمال اللجنة، ومن غير المعلمين ومشاركتهم، ودعمهم، يكون دور المدير ضعيفا.

5. **المدير الخامس:** أفاد بان تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين يتم عن طريق اعداد لجنة تخطيط والتي تحتوي (اهداف، اجراءات، تنفيذ، تقويم المخرجات).

6. **المدير السادس:** وضح بأن تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين يتم بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وتحديد قدرات كل المعلمين الذي من الممكن أن تتفق قدراتهم مع الهدف المطلوب، وذلك من خلال عمل اجتماع مع المعلمين، وتحديد الأهداف أمامهم، واختيار المعلم المناسب لكل هدف، وبناء خطة بمساعدة المعلم تتضمن إجراءات تنفيذ الهدف المطلوب.

7. **المدير السابع:** بين بأنه من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين يجب إشراك المعلمين في التخطيط، وكذلك العمل على تفويض الصلاحيات؛ لأن التفويض يوجب الالتزام في العمل، وعندما يتم إشراك المعلم في التخطيط سوف يلتزم بالتنفيذ، والجدول (18) يبين النتائج -أنظر الملحق(هـ)- تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على المهام، والواجبات من تخطيط وأساليب واستراتيجيات، والوقت، والوسائل التي يتم اتباعه، إضافة إلى التقويم، إذ كانت خمس إجابات تؤكد على ذلك يليها أربع إجابات أكدت على أهمية العمل الجماعي، وتقسيم العمل كل بما هو مطلوب منه. يليها ثلاث إجابات تفيد بأن الاشراف في إثراء المنهاج، والتخطيط، وعقد اجتماعات دورية للمعلمين، ومديريهم تحقق الأهداف المدرسية.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين ؟

بعد طرح السؤال السابق على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو

التالي:

1. المدير الأولى: أكدت على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين من خلال

تحديد الأهداف الواضحة.

2. المدير الثاني: أيضا أكد على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد فعندما يكون هناك مشاركة ما بين

المعلمين والإدارة وعند وضع الأهداف يجب أن يكون هناك مشاركة من قبل المعلمين في وضع الأهداف

بحيث يكون لكل طرف دوره والوسائل التي يستخدمها ومحدد فيها أداءه وماذا سوف يفعل فإذا كان وضع

الأهداف من طرف واحد يكون فيها المعلم غير مقتنع وبالتالي لا يعمل على تحقيقها.

3. المدير الثالث: أفاد بأن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب محفز ومشجع بالنسبة للمعلمين.

4. المدير الرابع: ويؤكد بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين، إذ يتم وضع

أهداف والعمل على تحقيقها مع المعلمين والطلاب ومجلس أولياء الأمور.

5. المدير الخامس: أيضا يؤكد على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين أداء المعلمين فالإدارة

التي تعد خطة مسبقة ذات رؤية ورسالة تعتبر إدارة متسلطة وأنانية، ومن هذا المنطلق يجب التشبيك

بين عناصر المدرسة جميعها من مجتمع محلي، طالب، معلم، مدير.

6. المدير السادس: أفاد بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين أداء المعلمين فعندما يتم وضع

الهدف الذي نريد يسهل العمل على تحقيقه، وعندما يتم إشراك المعلمين يكون ذلك أقوى حيث أنه من

خلال تبنيهم لهذا الهدف يكون الأبداع

7. المدير السابع: وافق المديرون الآخرون على أن هذا الأسلوب يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين، بعد أن تم شرح معنى الإدارة بالأهداف وتوضيحه، وبيان خطواتها للمعلمين. والجدول (20) يبين النتائج -أنظر الملحق(ه)- تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم إجراء المقابلة معهم على اجماعهم والتأكيد على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين.

السؤال الثالث: هل لك أن توضح أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين؟

بعد طرح السؤال على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المدير الأولى: أفادت بأن أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، تتمثل في قلة المشاركة والتعاون من بعض المعلمين، ضغط البرامج الدراسية والاختبارات.

2. المدير الثاني: بين بأن التربية والتعليم أحياناً تكون معيقاً فمثلاً طلاب المدرسة لا يرغبون بأخذ الحصّة السابعة والتربية والتعليم تلزم بإعطاء الحصّة السابعة.

3. المدير الثالث: أفاد بأن صعوبة تقبل بعض المعلمين للأهداف المطروحة هو ما يحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين.

4. المدير الرابع: أفاد بأن أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين تتمثل في قلة اكتراث المعلم وضعف انتمائه لمهنته.

5. **المدير الخامس:** وضح أن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين تتمثل في اتجاه بعض الزملاء حول الدورات والايام المدرسية، وعدم توفر موازنة خاصة لتطوير أداء المعلمين وتغطية الايام الدراسية، وعدم مكافأة المعلمين الذين التحقوا بالدورات على دوراتهم، وعدم وجود جهة خاصة تتابع تنفيذ ما تم أخذه في الدورات والايام الدراسية.

6. **المدير السادس:** بين بأن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين تتمثل في أن بعض المعلمين لا يكثرث للعمل الجماعي، وقلة الدافعية لبعض المعلمين، وقلة الحوافز المادية، بالإضافة الى المرحلة الثانوية وتدريسها يحتاج إلى جهد كبير وبالتالي يكون الوقت ضيق أمام المعلمين للاشتراك في بعض الأعمال المدرسية.

7. **المدير السابع:** أفاد بان عدم رغبة المعلمين بالمشاركة بالتخطيط والتنفيذ وعدم الالتزام بذلك هو ما يحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، والجدول رقم (21) يبيّن النتائج -أنظر الملحق(ه)- تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، هي أسباب تتعلق بالمعلمين انفسهم من خلال قلة المشاركة، والتعاون من بعض المعلمين، وصعوبة تقبل البعض للأهداف المطروحة حيث كانت (6) إجابات تؤكد ذلك ويليهما إجابتان تتعلق فيهما التحديات بضغط البرامج الدراسية، والاختبارات، خاصة للمرحلة الثانوية، وعدم وجود جهة خاصة تتابع تنفيذ ما تم أخذه في الدورات، والايام الدراسية ، ومكافئة المعلمين على الدورات.

السؤال الرابع: هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

بعد طرح السؤال على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المدير الأولى: بينت بأنه يمكن التغلب على الصعاب من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين المدير

والمعلمين، توفير التدريب المستمر لتطوير مهارات الإدارة، واستخدام أدوات تقنيات فعالة لتتبع وتقييم تحقيق

الأهداف.

2. المدير الثاني: وضح بأن التغلب على التحديات يتم من خلال مشاركة المعلمين في وضع الآليات،

والتواصل مع المجتمع المحيط بها لتسويق هذه الأهداف، بالإضافة الى اللجوء إلى المجتمع المحلي أو

المؤسسات الأخرى للمساعدة في تحقيق الأهداف التي نصيغها، ووضوح الأهداف وانسجامها مع كل ما

يحيط البيئة التعليمية لتسهيل تحقيقها.

3. المدير الثالث: وضح بأن التغلب على التحديات يتم من خلال الإقناع المستمر والتحفيز، ومتابعة النتائج،

والوقوف عليها، بالإضافة الى المراسلات المستمرة من التربية.

4. المدير الرابع: أفاد بأن دعم المعلم ومساعدته والرفع من قيمته أمام الطلاب والأهالي، وتفعيل دور اللجان

ومتابعتها هو ما يساعد في التغلب على التحديات.

5. المدير الخامس: بين بأن التغلب على التحديات يتم عن طريق التشجيع والتحفيز، وعن طريق رصد

احتياجات المعلمين، ورفع كفاءة المعلمين عن طريق الدورات والزيارات التبادلية وعمل المشاريع التعليمية.

6. المدير السادس: وضح بأن الطريقة الافضل للتغلب على هذه التحديات لا بد من وضع خطط مناسبة

منها: تعزيز المعلمين، وإثارة دافعيتهم نحو العمل مع الإدارة، وبناء فريق من المعلمين لجعلهم يتبنون هذه

الأهداف، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، وإثارة الدافعية لهم، بالإضافة الى إشراك المعلمين في دورات

التنمية المهنية، وتعزيز اي جهد يقومون به واشراكهم بالقرارات الإدارية.

7. المدير السابع: أفاد بأن التغلب على التحديات يتم من خلال تفعيل أسلوب التحفيز والدعم وذلك لتشجيع

المعلمين على المشاركة والتنفيذ. والجدول رقم (22) يبيّن النتائج -أنظر الملحق(ه)- تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية

ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية تعزيز المعلمين، وتعزيز التواصل والتعاون بين المدير والمعلمين، ورصد

احتياجاتهم إذ أكد (5) منهم على ذلك، يلي ذلك ان توفير التدريب المستمر لتطوير مهارات الإدارة والمعلمين

يساعد في التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية الثانوية

كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأداة الاستبانة ومناقشة النتائج النوعية والمتعلقة بأداة المقابلة، وربط النتائج الكمية والنوعية بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما ستناول الفصل توصيات الدراسة بناءً على النتائج والمقترحات البحثية.

مناقشة النتائج

أولا مناقشة النتائج الكمية

مناقشة السؤال الرئيس ونصه: هل توجد علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وأن هناك علاقة عالي من الارتباط ونوعه ايجابي، وذلك بدلالة قيمة الارتباط الذي بلغ (0.88) وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، وتؤكد هذه النتيجة أنه كلما زاد الإدارة بالأهداف ارتفع أداء المعلمين، وكما وتبين أن ما نسبته (78%) من التأثيرات الايجابية أداء المعلمين سببها تطبيق الإدارة بالأهداف والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

وانتفتت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة اشتية (2015) بوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الادارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية، كما انتفتت مع دراسة لينديبيرج (Lindberg, 2011) بوجود تأثير للإدارة بالأهداف وأداء المعلمين. واختلفت مع دراسة الفراء والهندي (2018) في وجود علاقة طردية بين الادارة بالأهداف في المؤسسات التربوية المشاركة والارتقاء بالعملية التعليمية.

وقد يرجع ذلك هذه النتيجة إلى أن الإدارة بالأهداف من الممارسات الإدارية والقيادية الناجحة التي يمارسها مدير المدرسة والتي تظهر خبرته الإدارية وحنكته القيادية في تنظيم شؤون المدرسة وتحقيق أهدافها بتعاون الجميع وبالتالي فهي تسهم في زيادة مستوى أداء المعلمين، وتؤدي إلى تطوير نموهم المهني في مختلف الجوانب والعمل على مشاركة المعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة، وهذا يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية وممارسة المديرين للإدارة بالأهداف.

كما يعزى ذلك إلى إدراك المديرين بناءً على خبرتهم أهمية الجانب الإداري، والقيادي، في تحقيق أهداف المدرسة ورؤياها، وما يترتب على ذلك من تأثير إيجابي في تحقيق النمو المهني للمعلمين، خصوصاً في مجال تدريسهم وأداءهم، ورفع مستوى ثقة المعلمين بذاتهم، وقدراتهم وتحقيق من الرضا عند مشاركة الإدارة بتحقيق الأهداف مما يعزز مستوى أداءهم، ولعل مدى التزام المديرين بمعايير الإدارة بالأهداف يتبين من خلال مؤشرات أداء المعلمين فيزيد بزيادة الالتزام بنظام الإدارة بالأهداف ويقل بانخفاض مستوى هذا الالتزام لدى المديرين .

مناقشة السؤال الفرعي الأول ونصه: ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ درجة مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين قد أتى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أنّ مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً ، أمّا فيما يتعلق بترتيب المجالات حيث جاء في الترتيب الأول مجال تقييم الإنجازات وفي المرتبة الثانية المجال الثالث والمتعلق

بالمراجعة الدورية كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الاول والمتعلق بتحديد الاهداف، وحاز على المرتبة الرابعة والأخيرة المجال الثاني والمتعلق بصياغه خطه عمل وجميع المجالات أتت بدرجة كبيرة.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحربي (2008) أن دور الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية، ومع دراسة النوح (2011) أن مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة القرني (2016) أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الفرا والهندي (2018) أن أسلوب الإدارة بالأهداف يطبق بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية يعملون على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة، من خلال صياغة خطة محددة بالوقت والأهداف وكيفية تنفيذها، مع تحليل بيئة المدرسة من تحديد نقاط القوة، وتشخيص مواطن الضعف وكشف الفرص والتهديدات، كما أن النتيجة تكشف عن أن مديري المدارس الثانوية يمارسون إدارة تنظيمية فاعلة تكشف عن خبرة المديرين القيادية في إدارة المدرسة بالأهداف ومشاركة المعلمين في صياغتها وتحقيقها، كما تدل النتائج على قناعة المديرين بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم، والدور الذي تؤديه في زيادة أداء المعلمين والتزامهم بتحقيق أهداف المدرسة بدليل استجابات المعلمين كانت كبيرة.

كما تدل على أن قناعة المديرين بتطبيق الإدارة بالأهداف يساعد في توفير منظومة تعليمية محفزة للعملية التعليمية، ومحفز للمعلمين في العمل على تحقيق الأهداف.

وفيما يتعلق بمجال تقييم الإنجازات السنوية، فقد جاء في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية لا يكتفون بوضع الأهداف بل حريصون على تقييم مستوى الإنجازات التي تحققها 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 الانجازات ولذا يتم تقييمها وقياس ذلك التقييم لمعرفة قوة الأهداف وتحقيقها، وانطلاقاً من حرص المديرين على نجاح العملية

التعليمية في مدارسهم فهم يبدون اهتمام بتقييم الإنجازات التي من السهل ادراكها من خلال أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، ومستوى النشاطات والمشاركة في المسابقات التربوية على مستوى الوزارة ودولياً.

وفيما يتعلق بمجال المراجعة الدورية، فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، قد يعزى ذلك إلى مستوى الوعي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية 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 وهذا يعكس التزام المديرين بالعمل ضمن فريق ونجاح العلاقات الإنسانية في المدرسة ونجاح العمل، ووعي المديرين بأن ترسيخ العمل التعاوني يسهم 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.

وفيما يتعلق بمجال تحديد الأهداف، فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء بدرجة كبيرة أيضاً، 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 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 بناءً على ذلك.

وفيما يتعلق بمجال بصياغة خطه عمل فقد جاء بالمرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة وهذا شيء طبيعي فالإدارة بالأهداف تدلل على أن الإدارة المدرسية تضع أهدافها وفق استراتيجيات واضحة وبالتالي فوضع خطة هي

تحصيل حاصل، فالتزام المديرين بممارسة الإدارة بالأهداف تتطلب وضع خطة واضحة بمشاركة المعلمين بعد أن تم الاتفاق على الأهداف وصياغتها وتحديد الأولويات والوسائل والإمكانيات والمدة الزمنية لتحقيق كل هدف ووجود خطة يكشف عن التنظيم والمتابعة والتنسيق من قبل الإدارة المدرسية.

مناقشة السؤال الثاني الفرعي ونصه: ما واقع أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ الدّرجة الكلّية لواقع أساليب أداء المعلمين في مدارس المرحلة الثانويّة للمحافظات الشمالية من وجهة نظر معلمها كانت كبيرة، وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاء في التّرتيب الأوّل المجال الاول والمتعلق بالمؤهلات الشخصية بدرجة كبيرة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الثالث والمتعلق بالكفاءة الانتاجية بدرجة كبيرة وجاء في التّرتيب الثالث المجال الثاني والمتعلق بالأداء التعليمي وبدرجة كبيرة وحاز على المرتبة الرابعة والاخيرة في المجال الرابع والمتعلق بالتنمية المهنية وبدرجة كبيرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهنائي (2022) أن واقع تطوير الأداء المدرسي تراوح بين (مرتفع جداً، ومرتفع)، كما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة رابعة (2022) أن دور المشرفين التربويين في تطوير أداء معلمي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية يملكون كفايات مهنية وشخصية تؤهلهم على التدريس بكفاءة عالية في المدارس الثانوية، وهي مرحلة تهيئة للانتقال إلى الحياة الجامعية كما تدل النتائج على حرص المديرين في تشجيع المعلمين على الإنجاز والإبداع من خلال ترسيخ العلاقات الإنسانية في المدارس القائمة على الاحترام والود والثقة المتبادلة، واشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف مما يدفعهم على الالتزام بتحقيقها ورفع مستوى أدائهم، وتدلل النتائج كذلك على التزام مديري المدارس بمتابعة النمو المهني للمعلمين من خلال تشجيعهم المستمر وتلبية احتياجاتهم وتفهم قضاياهم

ومشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ويكشف عن التزام المديرين بمتابعة تحصيل الطلبة والأنشطة والاهتمام بالتمسك بالمعلمين ممن يملكون مؤهلات علمية ومهنية وشخصية عالية .

وفيما يتعلق بالمجالات، فقد جاء مجال المؤهلات الشخصية بالدرجة الأولى وكبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مؤهلات المعلم الشخصية تضبط ممارساته التدريسية والمهنية كالالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم واحترام الطلبة ، ومراعاة الفروق، وتطبيق مبدأ العدالة التربوية في تقييم الطلبة دون تحيز، والشجاعة، والنزاهة، وفصاحة اللسان، وحسن اللباس وغيرها من المؤهلات التي تعد معايير تضبط سلوك المعلم داخل الصف وخارجه وتدفعه ليكون على مستوى كبير من الأداء، كما يدل على تأثير دور المديرين في تعزيز الجانب الشخصي لدى المعلمين كالثناء عليهم ومدحهم وتشجيعهم المستمر.

وفيما يتعلق بمجال الكفاءة الانتاجية فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، فيعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المهارات المهنية للمعلمين ترتبط بمستوى الخبرات والقدرات التدريسية التي يكتسبها المعلمين في مدارسهم في ظل إدارة مدرسية تعمل بمبدأ التحفيز والمتابعة المستمرة لأداء المعلمين وأنشطتهم والمتابعة المستمرة لتحصيل الطلبة والاهتمام بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة بالتعاون مع المعلمين، والتشجيع المستمر لممارسة الأنشطة وإطلاق العنان لتفكير المعلمين وابداعاتهم.

وأما مجال الأداء التعليمي فقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة ، ويعزى ذلك أن امتلاك المعلمين للمؤهلات الشخصية والكفاءة الإنتاجية في التعليم تؤهلهم لتقديم أداء تعليمي كبير في مدارسهم، كما يدل على التزام المديرين بدورهم في تكليف المعلمين على تحليل المحتوى التعليمي للمناهج التي يدرسونها، ومتابعة أعمالهم الكتابية من خطط وسجل العلامات والخطط العلاجية والاختبارات وأوراق العمل وغيرها من أعمال كتابية، وحرصهم على تحفيز المعلمين على تنمية الجانب الإبداعي لدى الطلبة من خلال توظيف طرائق تدريسية ابداعية والاهتمام بالطلبة الموهوبين، ومتابعة تحصيل الطلبة وتقييم أداءهم.

وفيما يتعلق بالتنمية المهنية فقد جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة، ويعود سبب ذلك أن امتلاك المعلمين لمؤهلات شخصية وكفاءة إنتاجية وأداء تعليمي بدرجة كبيرة فذلك يعني أنهم حريصون على نموهم المهني وبالتالي فتحقيق التنمية المهنية لديهم هي تحصيل حاصل، وهذا يدل على دور المديرين في متابعة نمو المعلمين وتلبية احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهاراتهم التقنية، وتشجيعهم على المشاركة في الورشات واللقاءات البحثية، ومواكبة المستجدات العلمية في مجال تخصصاتهم، وتوظيف استراتيجيات التعليم الإلكتروني في التعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الفرعي ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟

وتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اشنتيه (2015) ودراسة القرني (2016) في عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات وجهات نظر المعلمين في مجال الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس، واختلفت

هذه النتيجة مع دراسة بني سلامة والعمري (2018) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين في عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى للجنس لصالح الذكور.

وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية لا تختلف باختلاف الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين ذكوراً وإنثاءً يخضعون لنفس العوامل الإدراكية المقترنة بالملاحظة والاحساس واليقين والتي تؤثر فيهم باتجاه واحد ويجعلهم يدركون مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف، وبالتالي فإن متغير الجنس لا يؤثر في إدراكات المعلمين والمعلمات لمستوى الإدارة بالأهداف في مدارسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني سلامة والعمري (2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين في عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف تعزى وسنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تبلغ (10 سنوات فأكثر). واتفقت مع دراسة على (2022) في وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.

وهذا يدل على أن سنوات الخبرة سواء أقل من خمس سنوات أو أعلى من ذلك فلا تؤثر في فهم ووعي المعلمين وإدراكهم لممارسة مديريهم الإدارة بالأهداف وتطبيقها في المدرسة لأن تطبيق أي نظام ومنها الإدارة

بالأهداف يتم بشكل إجرائي واضح للجميع دون استثناء ويدركها الجميع كونهم جزء لا يتجزأ من هذا النظام وكل معلم أو معلمة مهما كانت سنوات الخبرة له دور في وضع الأهداف وتنفيذها وتقييم نتائجها، وبالتالي فسنوات الخبرة لا تؤثر في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف لأن ذلك يعول على مهارة المديرين وخبرتهم في تطبيق الإدارة بالأهداف ومشاركة المعلمين في وضعها دون استثناء معلم جديد أو معلم خبير.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة علي (2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة بني سلامة والعمري (2018) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة الخضير والمحيميد (2016) في وجود فروق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعود سبب هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم، وذلك لأن الإدارة بالأهداف تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة ورفع مستوى الأداء لها، وممارسة الإدارة بالأهداف يشير إلى إدراك المعلمين ككل بغض النظر عن مؤهلهم العلمي أن تطبيق الإدارة بالأهداف يستدعي توفير بيئة مدرسية محفزة للتعليم والتعلم، وشعور

الجميع على اختلاف مؤهلاتهم العملية بدورهم في تحقيق الأهداف، ويشاركون جميعاً مديري المدارس في تحقيق الأهداف؛ بالإضافة إلى ذلك فإن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو دراسات عليا من السهل عليهم إدراك إذا كان مديرو المدارس يمارسون الإدارة بالأهداف في مدارسهم أم لا من خلال المواقف والأفعال والسلوكيات التي تصدر عن المديرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

واتفقت مع دراسة اشتية (2015) في عدم وجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف، وهذا يشير إلى أن موقع المدرسة لا يؤثر في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارسهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن موقع المدرسة هو مكان جغرافي يبين موقع إقامة المدرسة ولكن ليس له أي أثر يذكر في إدراك المعلمين وملاحظاتهم لسلوك المديرين في مدارسهم وأماكن عملهم ومستوى تطبيق المديرين للإدارة بالأهداف وإدراك ذلك يتحقق من خلال الإجراءات العملية التي يقوم بها المديرين من وضع الخطط وتحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها وتقويم النتائج وبالتالي فموقع المدرسة لا يؤثر في مراقبة هذه الإجراءات ومتابعة السلوك الإداري.

مناقشة السؤال الرابع الفرعي ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، موقع المدرسة)؟

وقد تم الإجابة عليه من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشرفات (2023) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، واتفقت مع دراسة المطيري والحمد (2022) في عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس.

وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى أدائهم في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، لا تختلف باختلاف الجنس، ويعزى ذلك إلى أن العوامل التي تساهم في تحسين أداء المعلمين جميعهم متشابهة، كتابية احتياجاتهم، وتوافر المناخ التنظيمي المحفز للعملية التعليمية، والثقة الممنوحة إليهم من قبل مديريهم، والتشجيع المستمر لهم ومتابعة تحصيل الطلبة والموهوبين، ومتابعة نمو المعلمين من قبل

المديرين وغيرها، وبالتالي فالجنس لا يؤثر في استجابات المعلمين ولا يؤثر في تحسن مستوى أداء المعلمين بل تلعب الإدارة المدرسية وممارستها دوراً كبيراً في ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطيري والحمد (2022) وعدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة بيك (Beck 2014) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المديرين الأعلى خبرة.

وهذا يدل على أن سنوات الخبرة الإدارية سواء أقل من خمس سنوات أو أعلى فلا تؤثر في فهم ووعي المعلمين للعوامل المؤثرة في أداءهم التعليمي ومنها الدورات والمشاركة في الأنشطة واللقاءات البحثية، ودعم الإدارة المدرسية وتحفيزها المستمر للمعلمين لتطوير مهارتهم التقنية ومتابعة تحصيل الطلبة، وتلبية الاحتياجات، وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للتعليم في المدارس، والاحترام والثقة، وبرامج التطوير وما يقدم فيها من مهارات وخبرات من شأنها أن تسهم في رفع مستوى الإداء التعليمي، كما تسهم في تقليل الفارق بين الأقدم في الخبرة والأحدث في الخبرة من ناحية تقديرهم لمستوى الإداء التعليمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السابعة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيك (2014) Beck في عدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة الشرفات (2023) في وجود فروق في متغير المؤهل العلمي.

ويؤكد الباحث على نتيجة مفادها، أن المعلمين والمعلمات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وعي وإدراك بمستوى الأداء التعليمي لديهم ويتبين هذا الوعي من خلال مستوى مشاركتهم في اللقاءات والورش والاهتمام بتحصيل الطلبة ومتابعتهم والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة والموهوبين، كما يدل على أن المؤهل العلمي لا يؤثر في ادراكهم لأدائهم بقدر ما تؤثر ممارسات المديرين في رفع مستوى الأداء المهني لهم من خلال تعزيزهم وتحفيزهم على متابعة المستجدات العلمية وتحصيل الطلبة وطرائق التدريس وتشجيعهم على الابداع والمشاركة في الأنشطة وبالتالي مستوى الأداء مرهون بمستوى المتابعة والتحفيز.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثامنة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، واتفقت مع دراسة أبو زلطة (2021) في عدم وجود فرق في دور المدير في تحسين الأداء المهني للمعلم باختلاف موقع المدرسة.

وهذا يشير إلى أن موقع المدرسة لا يؤثر في استجابات المعلمين والمعلمات نحو مستوى الأداء لديهم في مدارسهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مكان المدرسة هو مكان جغرافي يبين موقع إقامة المدرسة وبعد المعلمين والمعلمات ولكن ليس له أي أثر يذكر في إدراك لمستوى أداءهم في مدارسهم وأماكن عملهم لأن مؤشرات أداء المعلمين مرتبط بـ دور المدير كمشرف مقيم يتابع أعمال المعلمين ويحفزهم على النمو من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية وتشجيعهم على المشاركة في الورش واللقاءات والأنشطة، ومتابعة تحصيل الطلبة وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتغطية المنهاج، وبالتالي فموقع المدرسة لا يؤثر في مراقبة هذه الإجراءات ومتابعة دور المديرين في رفع مستوى الأداء للمعلمين.

ثانياً: مناقشة النتائج الكيفية

مناقشة نتائج المقابلة

مناقشة السؤال الأول ونصه: من خلال خبرتك كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين؟

وأظهرت النتائج أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أهمية الإشراف على المهام والواجبات من تخطيط وأساليب واستراتيجيات والوقت والوسائل التي يتم اتباعها والتقييم، وأهمية العمل الجماعي وتقسيم العمل كل بما هو مطلوب منه. والأشراك في إثراء المنهاج والتخطيط وعقد اجتماعات دورية للمعلمين ومديريهم تحقق الأهداف المدرسية.

وانتقلت مع نتيجة دراسة آل صليح (2020) دور قائد المدرسة في تقديم الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية، وإجراء دورات تدريبية خاصة للمعلم حديث التخرج، ومنح الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية.

ويعزو الباحث ذلك أن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب أن يقوم المديرين بمهامهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة ومراقبة وتقييم، ولا يتحقق ذلك بالعمل الفردي بل يحتاج أن

يعمل المديرين بالشراكة مع المعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة من خلال اشراكهم في تحديدها وتنفيذها وتحديد الفترة الزمنية لكل هدف والعمل بأسلوب تعاوني على تحقيق الأهداف بتوفير الوسائل وتلبية الاحتياجات ومتابعة ما يتم انجازه مع المعلمين وتقويم ذلك في اجتماعات دورية لمناقشة الأهداف ومراجعة العمل وتقويم النتائج معا.

مناقشة السؤال الثاني ونصه: هل تعتقد أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين؟ أظهرت النتائج أن جميع مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم اجراء المقابلة معهم على اجماعهم والتأكيد على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين. واتفقت مع دراسة الشرفات(2023) ودراسة البوات(2022) التي أظهرت دور القائد في تحسين وتطوير أداء المعلم.

ويرجع سبب ذلك إدراك المديرين أن تطبيقهم لنظام الإدارة بالأهداف يتطلب توفير مناخ تنظيمي يسوده العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والود والتقدير، والمشاركة وتفويض الصلاحيات، وتلبية الاحتياجات، والتحفيز المستمر للمعلمين وتشجيعهم على العمل معاً نحو تحقيق الأهداف، ومتابعة نمو الطلبة وتحصيلهم، وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة وصنع القرار، وبالتالي هذا يشعرهم بالرضا الوظيفي ويدفعهم على النمو المهني وتحسين مستوى أداءهم.

مناقشة السؤال الثالث ونصه: هل لك أن توضح أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين؟

أظهرت النتائج أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أن التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين هي أسباب تتعلق بالمعلمين أنفسهم من خلال قلة المشاركة والتعاون من بعض المعلمين، وصعوبة تقبل البعض للأهداف المطروحة، وضغط البرامج الدراسية والاختبارات وخاصة

للمرحلة الثانوية، وعدم وجود جهة خاصة تتابع تنفيذ ما تم أخذه في الدورات والايام الدراسية ومكافئة المعلمين على الدورات.

وانتقلت مع نتيجة دراسة كانيا؛ فتوني و؛ رمضان (Kanya; Fathoni; Ramdani,2021) إلى توصيتها بضرورة تعرف العوامل التي يمكن أن تحسن أداء المعلم، بحيث يُتوقع أن يكون اعتبارًا نظريًا أو عمليًا في المدارس من أجل تحسين جودة المعلمين والمدارس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نمط الإدارة المدرسية يحدد مستوى مشاركة المعلمين وتعاونهم وقلة المشاركة والتعاون من قبل المعلمين يكشف عن ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين المديرين والمعلمين، كما يكشف عن غياب القيادة التشاركية التي تحفز المعلمين على المشاركة والتعاون، وغياب الرضا الوظيفي، كما أن صعوبة تقبل بعض الأهداف المطروحة قد يعود إلى قلة الإمكانيات المتاحة بين متناول المعلمين من جهة، وعبء المهام الموكلة إليهم ونصابهم التعليمي الكبير من الحصص وما يرتبط بذلك من تغطية للمناهج وتحضير للاختبارات وتنفيذ متطلبات التربية والتعليم.

مناقشة السؤال الرابع ونصه: هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية تعزيز المعلمين وتعزيز التواصل والتعاون بين المدير والمعلمين ورصد احتياجاتهم، وتوفير التدريب المستمر لتطوير مهارات الإدارة والمعلمين يساعد في التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين.

وانتقلت مع دراسة أکمان (2021) Akman التي أوصت بتفعيل الشراكة بين القيادة والمعلمين بوضع الخطط والأهداف، ومع دراسة خيرنديش (2014) Kheirandish أوصت الدراسة على مديري المدارس تحديد ظروفهم بشكل منفصل ، تخصيص الوقت لتوجيههم وتدريبهم ، تحديد احتياجاتهم وقدراتهم وإبداعهم وتطوير الخطط.

يرى الباحث أن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توفير مناخاً محفزاً للعمل يشجع الاتصال الفعال بين المديرين والمعلمين، ويعزز المشاركة في وضع الأهداف والخطط والقرارات، والوقوف على الاحتياجات وتلبيتها وتمكين المعلمين من حاجتهم للتدريب والتطوير المستمر ودون ذلك لا يمكن تحقيق الأهداف بمنأى عن مشاركة المعلمين واحترامهم وتقديرهم وتفويضهم الصلاحيات.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. الاهتمام بزيادة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للإدارة بالأهداف لما لها من أهمية في تحسين أداء المعلمين.
2. تبني برامج تدريبية لتوعية مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية حول أهمية تفعيل ممارسات الإدارة بالأهداف لتحفيز المعلمين على النمو المهني.
3. اعتماد المؤهلات الشخصية للمعلمين المرشحين للإدارة المدرسية معياراً لاختيارهم لما لهذه المؤهلات من دور في رفع مستوى أداء المعلمين
4. عقد ورش تدريبية للمديرين لتوعيتهم بأهمية الاتصال والتواصل مع المعلمين لما لها من دور في تعزيز دور المدرسة.
5. تخفيف نصاب المعلمين لتمكينهم من المشاركة في الأنشطة المختلفة للمدرسة.

المقترحات:

1. إجراء دراسات بحثية مشابهة وربطها بمتغيرات أخرى الرضا الوظيفي ومقارنة نتائجها.
2. الأخذ بتجارب الدول المقدمة في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس كتجربة اليابان.

المصادر العلمية

المراجع العربية:

عبد اللطيف، علاء. (2016). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

البستان، احمد، عبد الجواد، عبدالله، وبولص، صفى. (2003). الادارة والاشراف التربوي-النظرية-البحث-التطبيق، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد. (2018). تنمية المعلم وتطوير أدائه، مقال بحثي نشر في موقع تعليم وتدريب بتاريخ 2018/5/15، استرجع بتاريخ 2023/5/5. تم الاسترداد من <https://ila.io/o3i95>

الخطيب، احمد، الخطيب، رباح، والقرح، وجيه. (2000). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، اربد، دار الأمل للنشر والتوزيع.

حافظ، احمد، وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.

شرف، إسماء. (2022). فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

يعقوب، أسماء. (2020). التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف - دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، 6(2). 439-454.

الحازمي، الحسن بن علي يحيى. (2021). دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 5(19)، 51. 2-70.

زيدان، السيد محمد. (2018). التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية بور سعيد، 24(24). 395-350.

اشتية، امية. (2015). 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، نابلس.

الزغانين، باسل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحربي، بن عائل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

النوح، بن محمد. (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لاسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، (37). 83-112.

الهنائي، بن محمد. (2022). واقع تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية. 2 (4). 158-180.

الحسين، بوبكر. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة لمؤسسة نפטال وحدة-باتنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

يوسف، حديد. (2009). تقويم الأداء التدريسي أساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

حريم، حسن. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المطيري، حمدان، والحمد، صالح. (2022). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء متطلبات العصر الرقمي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

العبد، رامي محمد. (2014). درجة تطبيق مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

الطاهر، رشيدة. (2010). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الإتجاهات العالمية، القاهرة، مصر، دار الجامعة الجديدة.

الخضير، رنا، والمحيميد، سعد. (2016). واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. 5(4). 336-386.

ثابت، زياد. (2015). أثر برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، الخطة الثنائية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة، فلسطين.

عبوي، زيد. (2007). الإدارة بالأهداف، عمان: دار كنوز المعرفة.

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

ربابعة، سمية. (2022). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى

في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين . مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (85).

.84-73

الشرفات، سمير. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقا لمقياس هالينجر

وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت. كلية العلوم

التربوية. الأردن.

جاد الرب، سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة: دار الفكر العربي.

خيرالله، شابو، والحسن، عبدالرحمن. (2018). دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين بالمرحلة

الثانوية بولاية غرب كردفان: دراسة ميدانية محلية بابنوسة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

النيلين، الخرطوم.

شريف، شريف، والأكلي، عبد الرحمن. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة

بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(10). 102-55.

البدري، طارق. (2005). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، عمان: دار

الثقافة للتوزيع.

سحاري، عامر. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة

نظرهم، مجلة كلية التربية، أسيوط، مصر، 43(9). 369-335.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة

العصرية.

التومي، عبد الرحمن. (2005). الكفايات، مقارنة نسقية، الطبعة الثالثة، دار الهلال وجدة، المغرب.

توفيق، عبد الرحمن. (2008). الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق النتائج، القاهرة: مركز الخبرات

المهنية للإدارة، بميك.

الأغبري، عبد الصمد. (2006). الإدارة المدرسية أُنْد التخطيطي والتتظييمي المعاصر، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.

الحبيب، عبدالرحمن محمد علي، والختلان، منصور بن زيد ابراهيم. (2015). توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، (رسالة ماجستير منشورة)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كحيل، عثمان. (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، جرش، الأردن : جامعة جرش، كلية العلوم التربوية.

الجادري، عدنان، وقندليجي، عامر. (2006). مناهج البحث العلمي، الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الغويرين، عصام. (2010). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 24(4). 275-240.

الخرابشة، عمر. (2012). أساليب البحث العلمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطيط، غسان. (2012). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ورقة عمل ضمن مؤتمر مدارس الحصاد التربوي السادس. عمان.

البوهي، فاروق. (2011). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية - المفاهيم والنظريات - إدارة الأزمان - الوقت - الاجتماعات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.

علي، فاطمة. (2007). مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2). 588-571.

سلامة، فضيل بني، والعمري، احمد. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

حسين، قرساس. (2019). دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، (53) 115-133. تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record/994512>

درويش، كمال الدين، وحسنين، محمد صبحي. (2004). موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، ط، 1 المجلد 1(6). 170-130.

الفرا، ماجد، ولهندي، أشرف. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(2). 1-32.

الخفيفي، مبروكة، والمنصوري، فاطمة. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيعاً لأنابيب)، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 2(2). 7-32.

التاجر، محسن. (2021). المنهج الوصفي، استرجع بتاريخ 2023/12/10. تم الاسترداد من <https://www.noor-ook.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8>

البطش، محمد، وابو زينة، فريد. (2012). مناهج البحث العلمي والتحليل الاحصائي ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الدرنج، محمد. (2003). الكفايات في التعليم، منشورات رمسيس، الرباط، المغرب، سلسلة المعرفة للجميع العدد 16.

الرشيدي، محمد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

حسان، محمد، وعجمي، محمد. (2006). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمامرة، محمد حسن. (2002). تنمية مهارات مديري المدارس، ط1، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: الشروق للنشر والتوزيع.

نصر، محمد علي. (2007). رؤية مستقبلية لتطوير إعداد معلم الطفل في ضوء معايير الجودة، المؤتمر الثامن، الطفل والطفولة في مطلع الألفية الثالثة، جامعة المنيا، مصر، الفترة الواقعة بين 15-2006/4/16م.

الشرقاوي، مريم محمد. (2006). الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

السليمي، مسلم. (2022). واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية للإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية. 8(1). 305-340.

الشوايش، مصطفى نجيب. (2013). وظائف الإدارة الحديثة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

آل صليح، منصر. (2020). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي، ج73. 139-185.

الحربي، موسى. (2008). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

عبد الوهاب، نادية، وسليمان، سناء. (2016). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1(8). 236-288.

الخرندار، نائلة نجيب. (2006). تقييم أداء الطلبة المعلمين في كليات التربية بجامعة الأقصى في ضوء كفايات لازمة لمعلم المستقبل، مجلة التربية العلمية، 35(158). 112-135.

خليل، نبيل سعد. (2016). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (2002). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

القرني، نورة. (2016). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج18، ع1. 53-64.

الطويل، هاني. (2001). الإدارة التعليمية - مفاهيم - آفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو زلطة، هناء. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الفرج، وجيه سالم. (2010). قضاننا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

البوات، وليد. (2022). دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8). 42-60.

- Akman, y. (2021). The Relationships among Teacher Leadership, Teacher Self-Efficacy and Teacher Performance, *Journal of Theoretical Educational Science*, v14 n4. 720-744.
- Al-Harithi, O. (2018). Participatory Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty of Secondary School Teachers in Riyadh. (Unpublished Master's Thesis), Imam Muhammad bin Masoud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, *Journal of Researcher*, 6(2). 25-41.
- Drucker, P. (1976). What results should you expect ?Auser's Guide to MBO.Public Administration Review.Vol. 36.January- February.
- Elçiçek, Z. (2016). Öğretmenlerinmeslekigelişimineilişkinbir model geliştirmeçalışması [Study of developing a model for the professional development of teachers..(Unpublished doctoral thesis).Gaziantep University, Gaziantep, Turkey. 142-164.
- Garbi, A. (2019). Human Resource Development. Cairo, Egypt: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler İçin Etkili Mesleki Gelişim Faaliyetleri[Effective professional development activities for teachers].Uşak University Journal of Social Sciences, Special Issue. 41-56.
- Iqbal, M., Ahmad, S., & Khan, W. (2014). School Excellence: Principals Perceptions and Students Expectations: *FWU Journal of Social Sciences*, 8(2). 15-25.
- John, M. (1985). Educational Management by Objectives for Botswana Focuseson Teacher Education.Gaboronen, Botswana: Government printing Office.
- Kheirandish, M. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(1). 103-107.
- Leroy, J. (2006). Pay for Performance; Developing the Basis for Advancing Performance Incentives to Public School Teachers In Jamaica. Online Submission. N3. 29.

- Lindberg, E. (2011). Effects of Management by Objectives: Studies of Swedish Upper Secondary Schools and The Influence of Role Stress and Self-Efficacy on School Leaders, Doctoral dissertation, Umea School of Business, Umea University.
- Ogan, A., & BarizigaFaith, P. (2022). Management by Objectives as an Administrative strategy.
- Ozdemir, S. M. (2016). Öğretmen niteliğinin bir göstergesi olarak süreklimeslekleme gelişim [Continuous professional development as an indicator of teacher quality]. *Gazi Journal of Educational Sciences*, 2(3). 233-244.
- Ramdani, K. F. (2021). Factors Affecting Teacher Performance, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, v10 n4. 1462-1468.
- Rosemary, N., & Evans-Obinna, D. (2016). MANAGEMENT BY OBJECTIVE: A TOP DOWN PLANNING TECHNIQUE FOR EFFECTIVE NIGERIAN SECONDARY SCHOOL MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY, Department of Educational Management, College of Agricultural and Science Education, Michael Okpara University of Agriculture, U.
- Shakoor, A., Ghumman, M., & Mahmood, T. (2013). Effect of In-Service Training on the Working Capacity and Performance of Science Teachers at Secondary Level. *Journal of Educational and Social Research*. MCSER Publishing, Rome-Italy Vol. 3 No. 3. 337-342.
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6 (10). 200-203.
- Sultan, M. (2019). *Organizational Behavior*. Alexandria, Egypt: New University House.
- Tyokyaa, C., Bua, T., & Kwaghbo, T. (2016). Application of Management By Objective (MBO) On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools' Programme In Makurdi Education Zone Of Benue State. *International Journal of Innovative Education Research*. 4 (2). 32-39.

الملحقات

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية احترام وتقدير وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية" ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة كأداة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات الواردة فيها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: فارس أحمد محمود وهدان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية بوضع (✓) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
4. موقع المدرسة: مدينة قرية

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المحور الأول: الإدارة بالأهداف						
المجال الأول: تحديد الأهداف						
					يحدد المدير أهداف المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	1
					يوضح المدير لمعلمي المدرسة مهامهم ضمن أهداف الخطة.	2
					يبين المدير للمعلمين أهداف إدارته المدرسية.	3
					يتشارك المدير مع المعلمين في تعيين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.	4
					يبين المدير المخرجات المتوقعة ضمن مدة زمنية محددة.	5
					يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين إلى تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	6
					تصيغ الإدارة المدرسية الأهداف المرجو تحقيقها على شكل مخرجات قابلة للتحقيق.	7
					يوضح مدير المدرسة فلسفة التربية والتعليم للمعلمين.	8
المجال الثاني: صياغة خطة عملية (خطة عمل تعليمية)						
					يشرك المدير المعلمين في صياغة خطة قابلة للتطبيق.	9
					يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين الأنشطة التي تحقق أهداف الخطة.	10
					يحدد المدير والمعلمون الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	11
					يقوم المدير بمساعدة المعلمين بإعداد الميزانية حسب الخطة المصاغة.	12
					ينسق المدير مع المسؤولين في التربية لتنفيذ خطط التدريب وتأهيل المعلمين.	13
					يوفر المدير الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة وفق الخطة العملية.	14

					15	يضع المدير خطة تطويرية بمشاركة فريق من المعلمين لتطوير المدرسة.
					16	يضع المدير بالتعاون مع المعلمين خطط علاجية لمعالجة ضعف تحصيل الطلبة.
المجال الثالث: المراجعة الدورية						
					17	يتابع المدير سير عمل المدرسة وفق الخطة بشكل دوري.
					18	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لأعمالهم وفق الخطة المرسومة.
					19	يكافئ المدير المعلمين المتميزين بتحقيق الأهداف المخطط لها بمدحهم وتقديرهم.
					20	يستثمر المدير الوقت المخصص لتنفيذ الخطة بشكل أفضل.
					21	يراجع المدير خطط العمل المدرسي باستمرار.
					22	يقيم المدير تحصيل الطلبة بالتعاون مع المعلمين.
					23	يساعد المدير المعلمين على تنمية الرقابة الذاتية لديهم.
					24	يؤكد المدير على الفعاليات والإنجازات التي تدعم العملية التعليمية في المدرسة مثل "مجلس أولياء الأمور".
المجال الرابع: تقييم الإنجازات السنوية						
					25	يعمل المدير مع المعلمين على تقييم نتائج الأهداف المخطط لها.
					26	يقيم المدير أداء المعلمين في ضوء تحقق النتائج المتوقعة والمخطط لها.
					27	يتابع المدير خطط المعلمين بحيث تتسجم مع الخطة العامة للمدرسة.
					28	يشجع المدير الأبحاث الإجرائية لتطوير أداء المعلمين في الجوانب المهنية والتقنية.
					29	يتابع المدير سير الدوام الإداري في المدرسة.
					30	يحرص المدير على التعاون مع المعلمين على متابعة سلوك الطلبة في المدرسة.

المحور الثاني: أداء المعلمين					
المجال الأول: المؤهلات الشخصية					
					1 يشجع المدير المعلمين على أن يظهروا بشكل لائق.
					2 يبادل المدير معلمي المدرسة مشاعر الود مع طلبتهم.
					3 يحافظ المدير على حالة الاتزان لدى المعلمين في النقاشات المهنية.
					4 يلتزم المدير بأخلاقيات مهنة التعليم نحو المعلمين.
					5 يعزز المدير بمهنة المعلمين التربوية.
					6 يشجع مدير المدرسة المعلمين على حسن التصرف في المواقف الطارئة.
المجال الثاني: الأداء التعليمي					
					7 يشجع مدير المدرسة المعلمين بتحليل المحتوى العلمي للمادة الدراسية بدقة
					8 يشجع مدير المدرسة المعلمين بمتابعة الأعمال التحريرية بدقة.
					9 يحفز مدير المدرسة المعلمين على تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة.
					10 يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالطلبة الموهوبين في المدرسة
					11 يحفز مدير المدرسة المعلمين على القيام بتحليل نتائج الاختبارات لتحسين المستوى التعليمي.
					12 يوازن مدير المدرسة بين اهداف المجتمع الدراسي وحاجات الطلبة.
					13 يقدم مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء المعلمين.
					14 يشرك مدير المدرسة المعلمين بوضع خطط للأنشطة الصفية المتنوعة.
المجال الثالث: الكفاية الإنتاجية					
					15 يشجع المدير المعلمين على إعطاء الطلبة مهارات التفكير العلمي شيئاً فشيئاً.

					يتابع المدير معلمي المدرسة في تثبيت المفاهيم الأساسية لدى الطلبة.	16
					يحفز المدير المعلمين إشراك طلبتهم في الأنشطة المدرسية.	17
					يتابع المدير حرص المعلمين على ارتقاء الطلبة في تحصيلهم العلمي.	18
					يظهر المدير تقديره للمعلمين الذين يهتمون بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	19
					يتابع المدير دور المعلمين بمتابعة الطلبة المتميزين باستمرار.	20
المجال الرابع: التنمية المهنية						
					يحرص المدير على تطوير مهارات المعلمين التقنية في التعليم.	21
					يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الحلقات الدراسية التطويرية.	22
					يشجع المدير المعلمين على إعداد البحوث العلمية التي تخدم التعليم.	23
					ينمي المدير لدى المعلمين التقييم الذاتي للأداء التعليمي.	24
					يطلب المدير من المعلمين متابعة التطورات الحديثة في العلوم والتربية.	25
					يتابع المدير طريقة توظيف المعلمين لآ استراتيجيات التدريس.	26
					يكلف المدير المعلمين باستخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.	27
					يعزز المدير المعلمين الذين يوظفون التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية.	28

شاكرًا لكم حسن التعاون

ملحق (ب): اسماء لجنة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
.1	د. يوسف علاونة	جامعة الإسراء (الأردن)
.2	د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية
.3	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
.4	د. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
.5	دفري دويكات	جامعة القدس المفتوحة
.6	د. مجدي علي الزامل	جامعة القدس المفتوحة
.7	د. محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
.8	د. يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة البحثية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢٣/٠٧/١١ م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
مديرية التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ فارس احمد محمود وهدان. رقم التسجيل (12053584)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية**

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالب فارس احمد محمود وهدان هو طالب دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به والتي هي بعنوان:

" الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمين"

يحتاج الطالب الى توزيع استبيان على معلمي المدارس في مديريات التربية والتعليم الشمالية (نابلس، جنوب نابلس، طوباس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، جنين، قباطية) وكذلك اجراء مقابلات مع مدراء المدارس في المحافظات الشمالية، يرجى الابعاز للجهات المختصة بتسهيل مهمة الطالب في توزيع الاستبانة واجراء المقابلات، مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام،،،

د. كفاح برهم
عميدة كلية الدراسات العليا

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
الطابق الثالث
الغرفة ١٠٣
١٣-٠٧-٢٠٢٣

الاستبانة:

فلسطين، نابلس، ص.ب ٧٠٧٠٧ هاتف: /٢٣٤٥١١٥، ٢٣٤٥١١٤، ٢٣٤٥١١٣ (٠٩) (٩٧٢)* فاكس: ٢٣٤٥٢٩٠٧ (٠٩) (٩٧٢)

ملحق(د): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية احترام وتقدير وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "الإدارة بالأهداف وعلاقتها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة كأداة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: فارس أحمد محمود وهدان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية بوضع (✓) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
4. موقع المدرسة: مدينة قرية

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المحور الأول: الإدارة بالأهداف						
المجال الأول: تحديد الأهداف						
					يحدد المدير أهداف المدرسة بالتعاون مع المعلمين.	1
					يوضح المدير لمعلمي المدرسة مهامهم ضمن أهداف الخطة.	2
					يبين المدير للمعلمين أهداف إدارته المدرسية.	3
					يتشارك المدير مع المعلمين في تعيين الأهداف المتوقع إنجازها على مدار العام الدراسي.	4
					يبين المدير المخرجات المتوقعة ضمن مدة زمنية محددة.	5
					يعمل المدير بالتعاون مع المعلمين إلى تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	6
					تصيغ الإدارة المدرسية الأهداف المرجو تحقيقها على شكل مخرجات قابلة للتحقيق.	7
					يوضح مدير المدرسة فلسفة التربية والتعليم للمعلمين.	8
المجال الثاني: صياغة خطة عملية (خطة عمل تعليمية)						
					يشرك المدير المعلمين في صياغة خطة قابلة للتطبيق.	9
					يحدد المدير بالتعاون مع المعلمين الأنشطة التي تحقق أهداف الخطة.	10
					يحدد المدير والمعلمون الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	11
					يقوم المدير بمساعدة المعلمين بإعداد الميزانية حسب الخطة المصاغة.	12
					ينسق المدير مع المسؤولين في التربية لتنفيذ خطط التدريب وتأهيل المعلمين.	13
					يوفر المدير الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة وفق الخطة العملية.	14

					15	يضع المدير خطة تطويرية بمشاركة فريق من المعلمين لتطوير المدرسة.
					16	يضع المدير بالتعاون مع المعلمين خطط علاجية لمعالجة ضعف تحصيل الطلبة.
المجال الثالث: المراجعة الدورية						
					17	يتابع المدير سير عمل المدرسة وفق الخطة بشكل دوري.
					18	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لأعمالهم وفق الخطة المرسومة.
					19	يكافئ المدير المعلمين المتميزين بتحقيق الأهداف المخطط لها بمدحهم وتقديرهم.
					20	يستثمر المدير الوقت المخصص لتنفيذ الخطة بشكل أفضل.
					21	يراجع المدير خطط العمل المدرسي باستمرار.
					22	يقيم المدير تحصيل الطلبة بالتعاون مع المعلمين.
					23	يساعد المدير المعلمين على تنمية الرقابة الذاتية لديهم.
					24	يؤكد المدير على الفعاليات والإنجازات التي تدعم العملية التعليمية في المدرسة مثل "مجلس أولياء الأمور".
المجال الرابع: تقييم الإنجازات السنوية						
					25	يعمل المدير مع المعلمين على تقييم نتائج الأهداف المخطط لها.
					26	يقيم المدير أداء المعلمين في ضوء تحقق النتائج المتوقعة والمخطط لها.
					27	يتابع المدير خطط المعلمين بحيث تتسجم مع الخطة العامة للمدرسة.
					28	يشجع المدير الأبحاث الإجرائية لتطوير أداء المعلمين في الجوانب المهنية والتقنية.
					29	يتابع المدير سير الدوام الإداري في المدرسة.
					30	يحرص المدير على التعاون مع المعلمين على متابعة سلوك الطلبة في المدرسة.

المحور الثاني: أداء المعلمين					
المجال الأول: المؤهلات الشخصية					
					1 يشجع المدير المعلمين على أن يظهروا بشكل لائق.
					2 يبادل المدير معلمي المدرسة مشاعر الود مع طلبتهم.
					3 يحافظ المدير على حالة الاتزان لدى المعلمين في النقاشات المهنية.
					4 يلتزم المدير بأخلاقيات مهنة التعليم نحو المعلمين.
					5 يعترف المدير بمهنة المعلمين التربوية.
					6 يشجع مدير المدرسة المعلمين على حسن التصرف في المواقف الطارئة.
المجال الثاني: الأداء التعليمي					
					7 يشجع مدير المدرسة المعلمين بتحليل المحتوى العلمي للمادة الدراسية بدقة
					8 يشجع مدير المدرسة المعلمين بمتابعة الأعمال التحريرية بدقة.
					9 يحفز مدير المدرسة المعلمين على تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة.
					10 يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالطلبة الموهوبين في المدرسة
					11 يحفز مدير المدرسة المعلمين على القيام بتحليل نتائج الاختبارات لتحسين المستوى التعليمي.
					12 يوازن مدير المدرسة بين اهداف المجتمع الدراسي وحاجات الطلبة.
					13 يقدم مدير المدرسة التقويم المستمر لأداء المعلمين.
					14 يشرك مدير المدرسة المعلمين بوضع خطط للأنشطة الصفية المتنوعة.
المجال الثالث: الكفاية الإنتاجية					
					15 يشجع المدير المعلمين على إعطاء الطلبة مهارات التفكير العلمي شيئاً فشيئاً.

					16	يتابع المدير معلمي المدرسة في تثبيت المفاهيم الأساسية لدى الطلبة.
					17	يحفز المدير المعلمين إشراك طلبتهم في الأنشطة المدرسية.
					18	يتابع المدير حرص المعلمين على ارتقاء الطلبة في تحصيلهم العلمي.
					19	يظهر المدير تقديره للمعلمين الذين يهتمون بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.
					20	يتابع المدير دور المعلمين بمتابعة الطلبة المتميزين باستمرار .
المجال الرابع: التنمية المهنية						
					21	يحرص المدير على تطوير مهارات المعلمين التقنية في التعليم.
					22	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الحلقات الدراسية التطويرية.
					23	يشجع المدير المعلمين على إعداد البحوث العلمية التي تخدم التعليم.
					24	ينمي المدير لدى المعلمين التقييم الذاتي للأداء التعليمي.
					25	يطلب المدير من المعلمين متابعة التطورات الحديثة في العلوم والتربية.
					26	يتابع المدير طريقة توظيف المعلمين لا استراتيجيات التدريس.
					27	يكلف المدير المعلمين باستخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.
					28	يعزز المدير المعلمين الذين يوظفون التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية.

شاكرًا لكم حسن التعاون

ملحق (هـ) : الجداول

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
تحديد الاهداف	المربعات بين الفئات	0.620	2	0.310	0.678	0.508
	المربعات الداخلية	156.916	343	0.457		
	المجموع الكلي	157.536	345			
صياغة خطة عملية (خطة عمل)	المربعات بين الفئات	1.483	2	0.741	1.546	0.215
	المربعات الداخلية	164.530	343	0.480		
	المجموع الكلي	166.013	345			
المراجعة الدورية	المربعات بين الفئات	1.323	2	0.661	1.289	0.277
	المربعات الداخلية	176.016	343	0.513		
	المجموع الكلي	177.339	345			
تقييم الإنجازات السنية	المربعات بين الفئات	1.611	2	0.806	1.793	0.168
	المربعات الداخلية	154.072	343	0.449		
	المجموع الكلي	155.683	345			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	1.066	2	0.533	1.325	0.267
	المربعات الداخلية	138.026	343	0.402		
	المجموع الكلي	139.093	345			

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (12)

نتائج اختبار t -Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تحديد الاهداف	بكالوريوس	271	3.5747	0.65091	1.360	0.17
	دراسات عليا	75	3.4550	0.75607		
صياغة خطة عملية (خطة عمل)	بكالوريوس	271	3.4737	0.68740	1.406	0.16
	دراسات عليا	75	3.3467	0.71174		
المراجعة الدورية	بكالوريوس	271	3.5950	0.68985	1.302	0.19
	دراسات عليا	75	3.4733	0.80520		
تقييم الإنجازات السنوية	بكالوريوس	271	3.6617	0.64691	298.	0.76
	دراسات عليا	75	3.6356	0.75917		
الدرجة الكليّة	بكالوريوس	271	3.5706	0.61631	1.250	0.21
	دراسات عليا	75	3.4671	0.69659		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (13)

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تحديد الاهداف	مدينة	120	3.5479	0.68851	-0.017	0.98
	قرية	226	3.5492	0.67040		
صياغة خطة عملية (خطة عمل)	مدينة	120	3.4135	0.71648	-0.637	0.52
	قرية	226	3.4635	0.68225		
المراجعة الدورية	مدينة	120	3.5219	0.72773	-0.884	0.37
	قرية	226	3.5935	0.71154		
تقييم الإنجازات السنوية	مدينة	120	3.6347	0.66887	-0.430	0.66
	قرية	226	3.6674	0.67449		
الدرجة الكلية	مدينة	120	3.5225	0.63965	-0.547	0.58
	قرية	226	3.5618	0.63345		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 14:

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المؤهلات الشخصية	ذكر	163	3.8027	0.82178	0.826	0.41
	انثى	183	3.7332	0.74432		
الأداء التعليمي	ذكر	163	3.5660	0.78177	-0.536	0.59
	انثى	183	3.6072	0.65007		
الكفاية الإنتاجية	ذكر	163	3.6309	0.80948	0.244	0.80
	انثى	183	3.6111	0.69521		
التنمية المهنية	ذكر	163	3.5138	0.81768	-0.100	0.92
	انثى	183	3.5219	0.67508		
الدرجة الكلية	ذكر	163	3.7498	0.78235	0.032	0.97
	انثى	183	3.7473	0.65883		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 15:

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.81093	3.7981	90	اقل من 5 سنوات	المؤهلات الشخصية
0.67130	3.9118	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.79944	3.6977	188	أكثر من 10 سنوات	
0.78139	3.7659	346	المجموع الكلي	
0.75105	3.6236	90	اقل من 5 سنوات	الأداء التعليمي
0.62201	3.7482	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.72028	3.5126	188	أكثر من 10 سنوات	
0.71438	3.5878	346	المجموع الكلي	
0.79673	3.6741	90	اقل من 5 سنوات	الكفاية الإنتاجية
0.68334	3.7672	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.74388	3.5417	188	أكثر من 10 سنوات	
0.75017	3.6204	346	المجموع الكلي	
0.75518	3.5583	90	اقل من 5 سنوات	التنمية المهنية
0.72809	3.5993	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.74557	3.4694	188	أكثر من 10 سنوات	
0.74457	3.5181	346	المجموع الكلي	
0.75734	3.7909	90	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.64364	3.8813	68	من 5 الى 10 سنوات	
0.72063	3.6801	188	أكثر من 10 سنوات	
0.71860	3.7485	346	المجموع الكلي	

جدول 16:

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المؤهلات الشخصية	المربعات بين الفئات	2.415	2	1.207	1.989	0.138
	المربعات الداخلية	208.234	343	0.607		
	المجموع الكلي	210.649	345			
الأداء التعليمي	المربعات بين الفئات	2.926	2	1.463	2.899	0.056
	المربعات الداخلية	173.141	343	0.505		
	المجموع الكلي	176.068	345			
الكفاية الإنتاجية	المربعات بين الفئات	2.889	2	1.445	2.591	0.076
	المربعات الداخلية	191.260	343	0.558		
	المجموع الكلي	194.149	345			
التممية المهنية	المربعات بين الفئات	1.039	2	0.520	.937	0.393
	المربعات الداخلية	190.223	343	0.555		
	المجموع الكلي	191.262	345			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	2.241	2	1.120	2.184	0.114
	المربعات الداخلية	175.913	343	0.513		
	المجموع الكلي	178.154	345			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 17:

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى

اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المؤهلات الشخصية	بكالوريوس	271	3.7743	0.76336	0.379	0.70
	دراسات عليا	75	3.7356	0.84811		
الأداء التعليمي	بكالوريوس	271	3.5909	0.67802	0.152	0.87
	دراسات عليا	75	3.5767	0.83774		
الكفاية الإنتاجية	بكالوريوس	271	3.6169	0.73959	-0.168	0.86
	دراسات عليا	75	3.6333	0.79223		
التنمية المهنية	بكالوريوس	271	3.5166	0.71667	-0.069	0.94
	دراسات عليا	75	3.5233	0.84297		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	271	3.7491	0.69465	0.031	0.97
	دراسات عليا	75	3.7462	0.80426		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 18:

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المؤهلات الشخصية	مدينة	120	3.7625	0.82295	-0.059	0.95
	قرية	226	3.7677	0.76028		
الأداء التعليمي	مدينة	120	3.5875	0.71864	-0.005	0.99
	قرية	226	3.5879	0.71371		
الكفاية الإنتاجية	مدينة	120	3.5944	0.78553	0.469-	0.63
	قرية	226	3.6342	0.73211		
التنمية المهنية	مدينة	120	3.5125	0.77859	-0.101	0.92
	قرية	226	3.5210	0.72761		
الدرجة الكلية	مدينة	120	3.7369	0.74644	-0.217	0.82
	قرية	226	3.7546	0.70498		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 19:

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتهم كمدير مدرسة كيف تعمل على تحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة المعلمين الطلاب والطالبات، حيث توزعت إجاباتهم على (7) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الإشراك في إثراء المنهاج والتخطيط وعقد اجتماعات دورية للمعلمين ومديريهم	3	17.6%
2	عمل دورات تدريبية	1	5.9%
3	الإشراف على المهام والواجبات من تخطيط وأساليب واستراتيجيات والوقت والوسائل التي يتم اتباعها والتقييم	5	29.4%
4	وعمل زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة وفي مدارس أخرى	1	5.9%
5	المشاركة الإيجابية في النشاطات المدرسية والتنسيق	2	11.8%
6	العمل الجماعي وتقسيم العمل كل بما هو مطلوب منه	4	23.5%
7	توفير ما يحتاجه المعلمون من ادوات ووسائل	1	5.9%
	المجموع	17	100%

جدول (20):

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أسلوب الإدارة بالأهداف هل يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على اجابه واحدة وهي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التأكيد يساعد في تحسين فاعلية أداء المعلمين	7	100%
	المجموع	7	100%

جدول (21):

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (5) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	قلة المشاركة والتعاون من بعض المعلمين، وصعوبة تقبل البعض للأهداف المطروحة	6	50%
2	ضغط البرامج الدراسية والاختبارات وخاصة للمرحلة الثانوية	2	16.7%
3	التربية والتعلم أحيانا تكون معيق	1	8.3%
4	عدم توفر موازنة خاصة لتطوير أداء المعلمين وتغطية الايام الدراسية	1	8.3%
5	وعدم وجود جهة خاصة تتابع تنفيذ ما تم أخذه في الدورات والايام الدراسية ومكافئة المعلمين على الدورات.	2	16.7%
المجموع			100%

جدول (22):

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الحكومية كأسلوب علمي يساعد في تطوير أداء المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (10) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تعزيز المعلمين وتعزيز التواصل والتعاون بين المدير والمعلمين ورصد احتياجاتهم	5	27.8%
2	توفير التدريب المستمر لتطوير مهارات الإدارة والمعلمين	3	16.7%
3	استخدام أدوات وتقنيات فعالة لتتبع وتقييم تحقيق الأهداف	1	5.5%
4	دعم المعلمين ومشاركتهم في وضع الآليات، والتواصل مع المجتمع المحيط بها لتسويق هذه الأهداف	2	11.1%
5	اللجوء إلى المجتمع المحلي أو المؤسسات الأخرى للمساعدة في تحقيق الأهداف التي نصيغها.	1	5.5%
6	وضوح الأهداف وانسجامها مع كل ما يحيط البيئة التعليمية لتسهيل تحقيقها	1	5.5%
7	الاقناع المستمر والتحفيز	2	11.1%
8	ومتابعة النتائج والوقوف عليها	1	5.5%
9	المراسلات المستمرة من التربية	1	5.5%
10	تفعيل دور اللجان ومتابعتها	1	5.5%
المجموع			100%



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND ITS
RELATIONSHIP TO THE PERFORMANCE OF
TEACHERS IN PUBLIC SCHOOLS IN THE
NORTHERN PALESTINE GOVERNORATES
FROM THE PRINCIPALS and TEACHER
POINT OF VIEW**

By

Faris Ahmed Wahdan

Supervisor

Dr. Ashraf Al-Sayegh

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine**

2024

MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND ITS RELATIONSHIP TO THE PERFORMANCE OF TEACHERS IN PUBLIC SCHOOLS IN THE NORTHERN PALESTINE GOVERNORATES FROM THE PRINCIPALS and TEACHER POINT OF VIEW

By

Faris Ahmed Wahdan

Supervisor

Dr. Ashraf Al-Sayegh

Abstract

The study aims to determine the level of application of management by objectives and the level of performance of leaders in government secondary schools in the northern Palestinian governorates from the point of view of principals and teachers, and to identify the relationship between the level of application of management by objectives and performance for the first time in government secondary schools in the northern Palestinian governorates from the point of view of principals and principals. On the role of study variations: sex, years of experience, educational qualifications, and School Website, towards the level of application of management by objectives and advanced performance in public secondary schools in the northern Palestinian governorates.

In order to achieve the objectives of the study, the mixed approaches were employed: quantitative, questionnaire study tool, qualitative approach and corresponding study tool., and the interview study tool were used. The study population consisted of teachers in schools in the northern Palestinian governorates during (Nablus, Tubas, Tulkarm, Salfit, Jenin) the second semester of the academic year (2022-2023), who numbered (3467) male and female teachers, and were chosen. A random stratified sample of male and female teachers consisting of (346) individuals, and an interview was conducted with (7) principals who were selected in a facilitated manner.

The results showed that there is a relationship between the level of application of management by objectives and the performance of teachers in public secondary schools in the northern Palestinian governorates from the point of view of teachers, in terms of the level of significance that reached (0.00), and that there is a high correlation and its type is positive, in terms of the value of the correlation that reached (0.88).

The results showed that the level of application of management by objectives in public secondary schools in the northern Palestinian governorates from the point of view of teachers was high, and the order of the areas was: evaluating achievements, periodic review, setting goals, and formulating an action plan.

The results showed that the level of performance of teachers in public secondary schools in the northern Palestinian governorates, from the point of view of teachers, was high,

and the order of the areas was: personal qualifications, productive efficiency, educational performance, and professional development.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages of the responses of the study sample members regarding the level of application of management by objectives in public secondary schools in the northern Palestinian governorates from the teachers' point of view due to the variables (sex, years of experience administrative, educational qualification, School location).

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages of the responses of the study sample members regarding the level of performance of teachers in government secondary schools in the northern Palestinian governorates from the teachers' point of view due to the variables (sex, years of administrative experience, academic qualification, School Website).

The qualitative results showed that the majority of school principals in the northern Palestinian governorates (Nablus, Tubas, Tulkarm, Salfit, Jenin) stressed the importance of supervising tasks and duties, including planning, methods, strategies, time and methods that are followed and evaluation, the importance of teamwork and dividing the work according to what is required of it, and stressing that the management by objectives method helps in improving the effectiveness of The performance of teachers, and that the challenges facing the application of the management by objectives method in government secondary schools as a scientific method that helps in developing the performance of teachers are reasons related to the teachers themselves through the lack of participation and cooperation from some teachers, the difficulty of some accepting the goals presented, and the pressure of study programs and tests, especially for the secondary stage.

The study recommended paying attention to the practice of government secondary school principals in the northern governorates of management by objectives because of its importance in improving teachers' performance.

Keywords: management by objectives, teacher performance, secondary schools, northern governorates.