جامعة بنغازي –كلية التّربية

مجلة كلية التربية ... العدد الثامن عشر ... يونيو 2025



درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدراس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة أجدابيا

the level of degree of practice of management by objectives and its relationship to morale among principals of basic education schools in the city of Ajdabiya

ا/آمال محمد عبد القادر الحبتي محاضر

Amal Muhammad Abdul Qatar Lecturer

alhbtyamal@gmail.com

د/عبد الكريم عبد الرحيم السنوسي يونس

أستاذ مساعد

جامعة اجدابيا كلية الآداب قسم التربية وعلم النفس

Abdalkarim.abdalrahim

assistant professor

University of Ajdabiya, Faculty of Arts, Department of Education and Psychology

Abdalkarim.abdalrahim@uoa edu.ly

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس بمدينة أجدابيا وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية في مدارس التعليم الاساسي بمدينة أجدابيا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من (2950) للعام الجامعي (2023 _2024) ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (120) معلم ومعلمة ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت أداة الإدارة بالأهداف من (23) فقرة مقسمة على أربعة محاور(تحديد الخطة ،وضع الخطة ،الزيارات الدورية تقويم الإنجاز) وأداة الروح المعنوية تشكلت من (24) فقرة مقسمة التعليم على أربعة محاور (العلاقات الإنسانية ،دور المدير ،رضا المعلمين ،الحوافز المادية والمعنوية) واستخدمت الحزمة الإحصائية ومنها كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و معمل ارتباط بيرسون والاختبار التائي والقيمة الفائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية

-كانت درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ودرجة مستوي الروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا مرتفعة .

-وجود علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة بين الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا .

-تبين عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بدرجة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية في المتغيرات الآتية (النوع والتخصص والمؤهل العلمي) .

الكلمات المفتاحية (الإدارة بالأهداف – الروح المعنوية – مديرو مدارس التعليم الأساسي – المعلمين والمعلمات – مدينة أجدابيا)

Study Summary

The study aimed to know degree of practicing management by objectives among school principals in the city of Ajdabiya and its relationship to level of morale in basic education schools in the city of Ajdabiya from the point of view of male and female teachers.The study population consisted of (2950) for the academic year (2023-2024).A simple random sample of (120) male and female teachers was selected. The questionnaire was used as a tool for collecting data. The management by objectives tool consisted of (23) paragraphs divided into four axes (defining the plan, setting the plan, periodic visits, and evaluating achievement). The morale tool consisted of (24) paragraphs divided into four axes (human relations, the role of the principal, teacher satisfaction, and material and moral incentives). The statistical package was used, including arithmetic means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, t-test, and p-value. The study reached the following results:

The degree of management by objectives (MBO) practice and the level of morale .among primary school principals in Ajdabiya were high

There was a statistically significant correlation between MBO and morale among - .primary school principals in Ajdabiya

- There were no statistically significant differences between the average responses of sample members regarding the degree of MBO and morale in the following variables (gender, specialization, and academic qualification).

المقدمة:

أصبح التغيير والتحديث والسرعة سمة من أهم سمات هذا العصر بفضل الثورة المعرفية وما نتج عنها من تكنولوجيا متقدمة وبخاصة في مجالي الاتصالات وتقنية المعلومات ،الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في أفكارها التنظيمية وأسلوب إدارتها للموارد البشرية ،وأن تأخذ بعين الاعتبار التعرف على الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة في الإدارة لاستنباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق اهدافها

كما أشار العمايرة (1999)إن المدرسة تعد من أهم المؤسسات في المجتمع فهي التي تتولي تربية النشئ وإعداده إعدادًا سليمًا في جميع جوانبه (الجسمية والعقلية والوجدانية)،كما تعمل بدورها التعليم على حفظ تراث الأمة وأفكارها وعقائدها ،ومن خلال ذلك يجب أن تحصل المدرسة على جل اهتمامنا كما نسعي إلى تطويرها وتحسينها ومراعاة تقدمها عن طريق تنسيق جهود العاملين فيها . لقد أصبحت عملية الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، فقد تزايدت أهميتها بزيادة مجال المنافسة البشرية واتساعها، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتطور في أساليب الإنتاج، ووسائل تقديم الخدمات، وأصبح التغيير والتحديث من سمات هذا العصر، فالتغييرات العالمية واضحة في الأصعدة جميعها، من سياسية واجتماعية واقتصادية وفكرية، ولا بد أن تكون الإدارة على مستوى التغييرات بحيث تحمل بين طياتها الاستعداد والتكيف مع الجديد في مناحي الحياة جميعها، ولعل أهم ما يميز الإدارة اليوم هو استخدامها للنظريات والأساليب الحديثة، موجهة نحو تحقيق الكفاءة والمشاركة الفعالة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة. وتعد المؤسسات التربوية بمؤسساتها التعليمية المختلفة، من أهم العوامل المؤثرة في بناء الإنسان، حيث الإدارة التربوية في هذه العملية، تعد عنصرًا بارزًا ومميزًا، يؤثر على كفاءة العملية التربوية والتعليمية وتحسين مخرجاتها، وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها، وبالتالي، فإن تحقيق المؤسسات التربوية والتعليمية لأهدافها يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الإدارة وفعالية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات العاملين فيها ، فأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد أهدافها وأسلوب العمل الذي يحقق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات مترابطة

تبدأ بمشاركة العاملين للمدير في وضع الأهداف، ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ووضع معايير لمراقبة الأعمال ثم قياس مدى تحقق الأهداف. ويهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى "زيادة فاعلية المديرين بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المنظمة, إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير وتحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط وعلى تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة بين المدير والعاملين معه تساعد على رفع الروح المعنوية وتحفز على العمل وتزيد من الالتزام والحماس لدى العاملين. (درة :1982 63)

والاتجاه الحديث في الإدارة المدرسية يؤكد على أهمية استخدام الإدارة بالأهداف للمشاركة بين المدير وجميع العاملين في المدرسة لتحديد الأهداف وسبل تحقيقها، فهي عملية تؤدي بدوها إلى أن يصبح العاملون أكثر خبرة ورضا وتعاوناً ، وكذلك يشعر كل فرد فيها بقيمته ، وكما تعمل التعليم على أن تكون لهم دافعاً للانتمائهم وولائهم في عملهم أن أغلب الدول تحاول إصلاح التعليم من خلال تطوير الإدارة المدرسية لأنها الجهة المسؤولة على تنفيذ البرامج التعليمية لإحداث التغير في مخرجات التعليم بما يتناسب مع طبيعة العصر الذي يعمل على التوافق بين التقدم التكنولوجي من جهة ومخرجات الفرد والمجتمع من جهة أخرى .

كما ترى منظمة اليونسكو (1992) إن على المديرين الناجحين استخدام أسلوب الاعتماد على نمط عمل الفريق وتوفير فرص التطور الذاتي للمعلمين وهذا ما تحققه الإدارة بالأهداف لما لها من إسهامات كبيرة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في التطوير والتحسين وزيادة الانتاجية .

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري حديث للتفكير والابداع في العمل الجماعي حيث يشترك فيه المدير والمعلمين في المستويات التعليمية كافة ،وتحديد مسؤولية كل فرد على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها منه ،فالإدارة عن طريق الأهداف هي من الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال العمل في الجوانب المتوفرة كافة ، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو الرؤية الواضحة للعمل ، وكما تعمل التعليم على خلق روح المعنوية (المدير، وبقية العاملين) ومواءمة أهداف المصلحة المشتركة والعامة بينهم ، فأصبحت اليوم تنهج نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها المؤسسات الحديثة والمتقدمة المعتمدة على التعاون الحوار والتشاور كافة, فهي تنظر للمؤسسة التربوية في جميع الجوانب من حيث (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة) وتعالج المشاكل بين المدير والمعلمين، وبقية العاملين على المستويات الادارية والتعليمية في المدرسة كافة ، بهذا تعمل على زيادة فاعلية

المديرين بوضع المسؤوليات على كل مدير لتحقيق النتائج من خلال دوره في المدرسة بصورة تتسم بالوضوح والشفافية ، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له . كما وأنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في الأجهزة الحكومية وفي مجال الإدارة التربوية على الخصوص، وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال التربوي، لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية .(ابو سمرة :2010)

فإن الروح المعنوية للمعلم تتأثر بمجموعة من العوامل مثل مُتطلبات وسياسات الوظيفة التي يشغلها، ومستوى العلاقة بينه وبين جميع العاملين معه في المؤسسة التعليمية فالروح المعنوية ذات أهمية بالغة لإسهامها في زيادة نشاط العاملين وإنتاجيتهم وتحسين نوعية عملهم، فالعاملون الذين يعيشون مُحبطين ومعنوياتهم منخفضة قد يتسببون في ضعف الإنتاج، ويزداد غيابهم عن العمل ، وتكثر الخلافات والنزاعات مما يؤدي أحيانا إلى ترك الوظيفة .

وهذا ما يؤكده (إحسان والعجمي 2010) أن لرفع معنويات العاملين أهمية كبيرة، فهي تُعد مقياساً لمدى فاعلية أدائهم ، فإذا كانت معنوياتهم مُرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تُماثل تلك النتائج التي تتوقعها لإدارة مما يتطلب منها توافر منح ,و مُكافآت تشجيعية،

فتنمية الروح المعنوية للمعلمين تدفع إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ أنها قائمة على أسس لها علاقة وطيدة بالمعلم، كتنمية القناعة الخاصة بشخصيته من خلال الشعور بعظم المسؤولية المنوطة به، وتحفيزه على أداء وظيفته، من خلال وسائل عدة تسهم في حل مشكلاته التي يواجهها سواء أكانت شخصية أم وظيفية .

فنجاح المؤسسات التربوية يتوقف على مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين، إذ أنه كلما انخفضت هذه الروح انخفض أداؤهم وضعفت فاعليتهم؛ ولهذا شهدت الإدارة التربوية استهدافًا واضحًا لرفع الكفاءة الإنتاجية للمعلمين في السنوات الأخيرة، من خلال ذلك اكدت (الحراحشة) على أن المحور الأساسي لتحقيق الأهداف التربوية يكمن في اعتبار المعلم عنصرًا أساسيًا في العملية التعليمية ، أما الجوانب المادية فما هي إلا وسائل للأداء فقط، ولا يمكن للمؤسسات التربوية تحقيق أهدافها إلا إذا تفهمت كيفية إرضاء أفرادها، وكسب ودهم, وتقديرهم واحترامهم وفهم ظروفهم ومشاركتهم في الخطط الادارية ، فهذا ما يعبر عنه بالروح المعنوية. (الحراحشة:2017 : 50)

أصبح الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين من الاتجاهات الحديثة التي تتبعها المؤسسات إذ تعمل على قياس اتجاهات الأفراد ودرجة رضاهم عن عملهم، ولهذا فالروح المعنوية لها ارتباط مباشر

بمشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو ما يمارسون من أعمال، وهو أمر لا يقل أهمية عن أثر العوامل المادية في الرضا الوظيفي وعن كفاءة الإنتاج، وما يزيد من تلك الأهمية، تأثير الروح المعنوية في سلوك العاملين وفي أدائهم الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير بيئة عملية ملائمة تعمل على رفع الروح المعنوية، إلى جانب ضرورة التعرف إلى الأسباب المؤدية إلى انخفاض الروح المعنوية لتلافيها أو العمل على مواجهتها والتخلص منها.

كما ان هناك عوامل يمكن أن ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين مثل توضيح الأهداف المدرسية العليا للمعلم، وبناء جسور الثقة ،بين المعلمين من جهة ،وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى، واستخدام أسلوب التوجيه لا السلطة وإصدار الأوامر والعقوبة ، والتأكيد المستمر على رفع كفاءة المعلم المهنية والاجتماعية، وتفعيل مبدأ الحوافز والمكافآت، التي من شأنها أن تلبي الاحتياجات النفسية والمهنية والاجتماعية للمعلم، فهي تعمل بدورها على بناء قواعد التنمية لدى المعلمين وتسعى إلى المحافظة على مستوى الروح المعنوية لديهم، انطلاقا من مبدأ أن الروح المعنوية العالية تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب للمعلمين، بأقل وقت ممكن وأقل جهد وتكاليف، لذلك يسعى المديرون إلى رفع الروح المعنوية كونها وسيلة جيدة ومناسبة لتحقيق أداء يؤدي إلى إنتاجية أفضل.

مشكلة الدراسة :

تعد المدرسة صرحًا علميًا، يقوم بمسؤولية التربية والتعليم، وهي من أهم المؤسسات الداعمة التي تسعي ببناء المجتمع، ورغم ما تعانيه المجتمعات العربية من مشاكل اقتصادية وتربوية ... إلخ ، فإنها تتوقع من مؤسساتها التربوية والتعليمية، وبالتحديد المدارس دورًا رياديًا في عمليتي النهوض والرقي به ، فمدير المدرسة يعد أحد ركائز العملية التعليمية ، إذ تناط به مسؤولية العملية التعليمية التعلمية، والتأثير في المعلمين ورفع مستواهم، فهذه المسؤوليات المناطة به ، التي تحتاج إلى مدير مدرسة يمتلك السمات الشخصية والعقلية والمبادرة والابتكار وضبط النفس والقدوة الحسنة، لما لها من تأثير على مستوى الروح المعنوية للمعلمين، والعاملين معه في المدرسة، ولكي يمثل الشخصية التي تلبي متطلبات ذلك الدور المهم، وعلى الرغم من أهمية الدور المناط بمدير المدرسة فإنه أحيانًا يصاب بالقصور إزاء تحقيقه بالشكل المطلوب

ولضعف كفاية المعايير والسمات التي يتعامل بها مدير المدرسة مع العاملين معه مما تعمل بدورها على رفع الروح المعنوية لديهم أو انخفاضها وتدني مستوى الرغبة في العمل لدبهم.

فكل ما شعر المعلم بوجود مشكلات تتعلق بظروف عمله، من خلال القرارات الادارية الصارمة في المشاركة في أمور المدرسة أو ما يتعلق بالرواتب، أو بالترفيعات أو ضعف المكانة الاجتماعية، فإن ذلك سيؤدي بدوره إلى إضعاف الروح المعنوية لديه.

ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية ودرجة تطبيقها لدى مديري المدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا ،وبيان اوجه القوة والقصور في جوانب الإدارة بالأهداف وفق ارتباطها بالروح المعنوية ،وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية :-

ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا تعزى للمتغيرات (النوع،، المؤهل العلمي ،التخصص)؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدّراسة من أهمية موضوعها، حيث إن مصطلح الإدارة بالأهداف يعدّ من المصطلحات الحديثة نسبيًّا في الأدبيات العربيّة في البيئة المدرسية يعدّ حديثاً التعليم ممّا يستوجب إعطاء المزيد من الدّراسة والتّحليل ولهذا فإن أهمية الدّراسة تكمن في:

.تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تحاول الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مدراء التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا

تعدّ هذه الدّراسة من أوائل الدّراسات على حدّ علم الباحثين فقد حاولا الكشف عن علاقة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا، ولهذا يؤمل أن توجّه هذه الدّراسة الاهتمام إلى إجراء دراسات أخرى في مؤسسات جديدة كالمدارس الثانوية أو الكليات أو الجامعات بصفه عامة.

1-تقدم هذه الدّراسة معلومات عن الإدارة بالأهداف، وبالتّالي يمكن الاستفادة من نتائجها في تقرير هذا السّلوك التّنظيميّ وآثار ما تحققه من نجاح.

2-قد تفيد هذه الدّراسة في توفير البنى النّظريّة والمعلومات والدّراسات الميدانية لوزارة التعليم والقائمين والعاملين بها وبخاصة في ميدان الإدارة المدرسية ممّا يشجعهم على وضع البرامج والخطط الّتي تدعم الروح المعنوية والمشاركة لدى العاملين فيها.

3-قد تسهمّ هذه الدّراسة بتقديم بعض الإضافات للمعرفة النّظريّة في موضوعيّ الإدارة بالأهداف والروح المعنوية وتزويد المكتبة العربيّة بموضوعات تعدّ الدّراسات فيها محدودة وقد تكون نادرة.

أهداف الدراسة :-

تهدف الدّراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين كلّ من الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا وذلك من خلال:-

1- التعرف على مستوى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا .

2-التعرف على اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة أجدابيا.

3-التعرف اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا تعزى للمتغيرات(النوع، المؤهل العلمي التخصص)

حدود الدراسة :-

تقتصر الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا في العام الجامعي 2024.

مصطلحات الدراسة :-

الإدارة بالأهداف : تعرف الإدارة بالأهداف في التعليم :- بأنها خطة مشتركة، تقوم على وضع خطة عملية بين مدير المدرسة والمعلمين، من خلال تحديد الأهداف العامة، والمواجهة الدورية وتقييم الإنجاز السنوي. (العبد :2014:10))

كما تعرف التعليم أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث . (اشتيته :2015:16)

التعريف الإجرائي :هي فلسفة أو طريقة يقوم بموجبها مدير المدرسة والمعلمين معاً بتحديد الأهداف العامة للمدرسة التي يعملون فيها، وتحديد مجالاتها كما توضحه الأداة المستخدمة لذلك.

الروح المعنوية : بأنها حالة الشعور العام لدى المُعلم ،الذي يعبر عن مدى سعادته ورضاه عن العمل، ومدى تحقق الانسجام التام مع أهداف الجماعة. (المصاورة :2018 : 16)

التعريف الاجرائي:- هي الحالة الوجدانية التي توثر في عمل المعلمين وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها معلمي مدارس التعليم الأساسي في مدينة اجدابيا من خلال إجاباتهم عن فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

الاطار النظري

نشأة الإدارة بالأهداف :

اختلفت نظرة الكتاب للإدارة بشكل عام والإدارة بالأهداف بشكل خاص ،فمنهم من رأى أنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادتها ،ومنهم من رأى أنها تخطيط ،ومنهم من يرى أنها فلسفة ادارية قائمة بذاتها ، فأسلوب الإدارة بالأهداف اليوم أصبح منهجًا واسع الانتشار يُبني على استراتيجية إدارية تستهدف لتحريك الجهود البشرية وتوجيههم بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير وتحقيق الذات الانسانية لكل فرد يعمل في المؤسسة التعليمية ،فنمط الإدارة بالأهداف يحررهم من معظم القيود والمعوقات والاجراءات التي تعيق ابتكارهم (الشريف: 2019) فركز نظامها على الأفراد من رؤساء ومرؤوسين لأن النظام يعترف بالإنسان هو الذي يقوم بالعمل ، بعكس الأساليب السابقة التي تميزت بالتركيز والاهتمام على المردود الإنتاجي من العمل والوظيفة .

ويعد بيتر دراكر (peterDrucker) أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه "لممارسة الإدارة" عام 1954 م؛ ليشير إلى أسلوب في الإدارة يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، وتنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف ، ويلفت الأنظار إلى أن المؤسسات تحتاج إلى نظام إدارة يتيح الفرصة ويعطي الاهتمام بشكل متوازن_ لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها، لتحقيق أهداف المنظمة وصالحها العام، ويؤكد أن هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنساني، وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المديرون على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

وقد تأثر دراكر في عرض فكرته عن الإدارة بالأهداف تأثرًا واضحًا بالنموذج الياباني في الإدارة، الذي يوفر الوظيفة مدى الحياة، والتدريب الأسبوعي المستمر، واحترام الرؤساء، ويرى أن أكثر ما يميز العامل الياباني هو أنه يتحمل المسؤولية بطريقة متميزة تجعله وكأنه المشرف أو المدير.

وبناءً عليه يطالب دراكر بتنظيم الوظيفة بطريقة تحقق للعامل أن يتحمل المسؤولية مع إعطائه الحرية للتخطيط والتنفيذ لعمله، ومشاركته في المسؤولية بإعطائه بعض الصلاحيات لأداء عمله، مع منحه الثقة والاهتمام وتحقيق طموحاته في التعليم المستمر ،يكمن سر الإدارة بالأهداف في إمكانية رصد الأهداف ممكنة الإنجاز والتحقيق (الطروانه:2015)

فلسفة الإدارة بالأهداف :-

الإدارة بالأهداف في جوهرها فلسفة تتمركز حول احداث التغيير وتنمية المؤسسة والافراد فيها ،فهي تشجع المديرين على الإسهام في تحقيق اهداف المؤسسة التي تكتمل بدورها مع اهدافهم الشخصية ، وتتمثل الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف كما حددها

التركيز على الانتاج بدل النشاط

ربط التقويم بالأداء النهائي للموظف

تحفيز المديرين واستثارة دافعيتهم على العمل

مساعدة المديرين على التخطيط

زيادة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين

الربط بين أهداف المؤسسة وبين أهداف الدوائر الفرعية المكونة لها (إشتية:2015 17)

حيث إن هذه المبادئ تدل على أهمية العنصر البشري في نظرية الإدارة بالأهداف ،فهو العنصر القادر على الإدارة وتحريكيها ووضع الخطط وتنفيذها ،وتتفق الإدارة بالأهداف على أن الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي ،كما تؤكد أن الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية تؤدي إلى تنمية قدرات الافراد على التجديد والابتكار (العبد 2014: 20)

مبادئ الإدارة بالأهداف :

لقد ذكرت العديد من الأدبيات مبادئ الإدارة بالأهداف ويمكن تحديدها في النقاط الآنية:

أ –مبدأ المشاركة :يعنى هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والصراحة في مناقشة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة ، والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية لدى العاملين .

ب – مبدأ تحقيق الأهداف :الأهداف هي العمود الفقري للإدارة بالأهداف وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المر د الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع إلى مبادئ فرعية عدة:

–التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها بحيث يتمكن من ترجمته إلى أهداف فرعية للإمكانية تحقيقها بيسر وسهولة.

–التدرج في تحقيق الأهداف بدءً بالأهداف القرعية ، ثم الانطلاق للأهداف الكلية.

ج–مبدأ تخفيض المخاطرة :يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط ودراسة البدائل والحلول المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها وتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي (العجمي:2018)

د –مبدأ المراجعة الدورية :تبدأ هذه العملية عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتى المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهى إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسبر على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدى إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.(لامين:2017)

ه –مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب : يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناءً على إمكانيتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي محفز للعمل (الهندي:2017).

علاقة الإدارة بالأهداف بقادة المدارس

فتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس، أمر يتطلب توافر مجموعة من الصفات والسمات في قائد المدرسة ومن هذه الصفات، تتمثل في القدرة على إحراز النتائج وتحقيق ،الأهداف، والتعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة في المدرسة، وكذلك الاستماع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين، والتركيز على العمل وتحقيق الأهداف، وليس المنصب، بالإضافة إلى كسب ثقة ومحبة العاملين معه (المرؤوسين) ، والمحافظة على صورة المدرسة في البيئة المحيطة يجب أن تكون ساطعة وموثوق بها دائماً . وإلى جانب السمات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة (الهندي :2017) حتى يتمكن من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، لابد أن يتسم بعدد من المهارات القيادية المرتبطة بالإدارة بالأهداف،

والتي من بينها: الاستعداد الذهني والنفسي للمشاركة الفعالة بالفريق الذي يعمل معه في تحقيق هذه الأهداف، والتعاون مع العاملين في المدرسة وإبداء الرغبة الصادقة في وضع خطط الإدارة موضوع التنفيذ، إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الإحباط وامتصاص الفشل أو الإخفاق في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والبحث عن علاج لذلك، ومراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها للمواصفات المقررة وفحص الأسباب التي توجد وراء اختلا ف النتائج عن المعايير الموضوعة أما فيما يتعلق بعلاقة الإدارة بالأهداف بقائد المدرسة في مراحل التعليم العام كافة، فتظهر من خلال إسهامها في تطوير أداء قائد المدرسة لممارسة عدد من الأدوار القيادية، وفي ممارسة النمط القيادي الملائم ل طبيعة أسلوب الإدارة بالأهداف.(الشريف : 2019 :60).

اورد العبد (2014)عدة مميزات للإدارة بالأهداف :-

1-تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

2-تسهيل مهمة الإشراف والتوجيه.

3-المساعدة على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل.

4-المساعدة على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

51-لمساعدة على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية، وكذلك اكتشاف المقصرين لعدم تمكنهم من تحقيق الأهداف الموكلة إليهم.

6-السماح بحرية التصرف للمدير في عمل ما يراه مناسبًا لإنجاز أهداف المؤسسة(العبد :2014: 25)

عناصر الإدارة بالأهداف :

هناك مجموعة من العناصر التي تميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الادارات الأخرى ومنها

التفويض :- يقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة ،بل تخول للمرؤوسين القيام بوظائف محددة لبعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك ،على ان يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري على أن يتم احتفاظه بحق الرقابة وكذلك حق استرداد السلطة متي يشاء ،أي أن التفويض لا يعني التخويل النهائي للسلطة الإدارية .(الغويرين :2010)

المشاركة :–تعني إسهام العاملين في تصميم وإشراف ورسم سياسات المؤسسة التي ينتمون إليها ،بحيث لا تكون القرارات والصلاحيات حكرًا على فرد واحد بل يجب أن تتسع دائرة صنع القرار فتشمل أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة .(علي :2022)

فأن نجاحها يعتمد علي واقعية وضوح أهدافها ومتابعتها المستمرة التي تعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة .

الروح المعنوية :

تعد الروح المعنوية للمعلمين من أهم العوامل والاسس التي تسهم في نجاح النظام التعليمي، وتحقيق الاهداف الجماعية والفردية في البيئة التعليمية على حد سواء. فالروح المعنوية هي " الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، والتي تشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فإذا كانت الصحة العامة ،تشير للحالة الجسمية للفرد، فالروح المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة للإنسان .لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين (الكيلاني: 2014: 27)

ثم بدأ الاعتراف بأهمية معنويات العمال مع الاعتقاد أن رفعها تُم خارج المؤسسات مع تقديم برامج ترفيه وتوزيع هدايا وزيارات اجتماعية ، وهو ما يطلق عليها بالرفاهيةٌ الرأسمالية وقد فشلت هذه الفكرة حيث رأى العمال بأنهم تحت رحمة الإدارة ومعنوياتهم، وذلك لا يرفع مكانتهم بالمال، ولقد تأثر بذلك الكثيرٌ من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح المعنوية مقياسا لمدى تأثر العاملين من عمل التحفيز ، وأنّ الاحتفاظ بالروح المعنوية لا تقل أهميةٌ عن إعطاء الأجور والرواتب العالية ، بل إلى درجة أن اعتبروا أن القوة المشروع الحقيقية هي أفراده ومعنوياتهم، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنسان من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل التبغية والمادية ، وللإدارة دور مهم في الكشف عن هذه الاتجاهات وتوجهها نحو الهدف المطلوب.(المصاورة :27:2018).

فالروح المعنوية تعد من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين من ثم زيادة إنتاجهم وكفاءته كما ونوعا مما ينعكس على نجاح المؤسسة وبالتالي تطور وتقدمٌ الاقتصاد الوطني وازدهاره. وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والثقة والإخلاص لها، وتوجد مظاهر عدة تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة أو انخفاضها.

ومن مظاهر الروح المعنوية العالية، ميل الجماعة للتعاون والتماسك، يجمعهم ويدفعهم دافع ذاتي وليس سلطة خارجية، وقلة في المُنازعات والصرا ع بين أعضائها، كما تُشكل قُدرة الجماعة على

التكييف للظروف المُتغيرة وميل أعضائها لتسوية علاقاتهم الداخلية بما يُعيد لها وحدتها وتماسُكها، خير دليل على ارتفاع الروح المعنوية .ويؤلف وجود هدف مُشترك يعمل الجميع لأجله، وكذلك رغبة الأعضاء في الإبقاء على الجماعة والمُحافظة عليها، ومن ثم قيام اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها دلائل أُخرى على ارتفاع معنويات العاملين وتحقيق الانصاف والبُعد عن المُجاملة والتحيز، والقُدرة الكاملة على تحمل المسؤولية للعمل التعليمي مع الاعتراف بأهميته ، وذلك من خلال زيادة الدعم للنمو الشخصي إيماناً بالفروق الفردية بين الأفراد، وإتاحة الفُرصة للتعبير عن المُشكلات دون خوف من جانب ، ومن جانب اخر وإتاحة الفُرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات والعمل على تقديرها بصورة ترضي جميع العاملين المهنية والنفسية (البطوش :2020: 21) .

أهمية الروح المعنوية :

تكمن أهمية الروح المعنوية في مقدرتها على الضبط والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للشخص في حالات ارتفاعها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه يكون له دور مهم في الحياة المعاصرة، لأنها تضبط تصرفات الفرد وتعاملاته فيلزم من تطورها وتحسنها زيادة إنتاج الفرد وتحسن نوعية إنتاجه، ومن حسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، والعكس صحيح في حالة انخفاضها ،فهي تعد للمعلمين المقياس والمؤشر للنجاح والتفوق للمؤسسة التعليمية، ومفتاح لتطور العملية التعليمية وتحسينها.فهي تساعد الروح المعنوية للمعلمين في نجاح الخطط القيادية الاستراتيجية التي يرسمها المديرون، وتحقيق الأهداف المنشودة التي تصبو إليها المؤسسة التعليمية. تسهم الروح المعنوية في تحفيز المعلمين على أداء واجباتهم على أكمل وجه، وتدفعهم لبذل جهود أكبر للرقي بالعملية التعليمية، وتطوير أداء الطلبة، وتحسين تحصيلهم الدراسي .تحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ودفعهم لتكوين علاقات ايجابية، ومنسجمة مع غيرهم من الإداريين، والموظفين، والطلبة على حد سواء. توفر الروح المعنوية أرضاً صلبة للحد من الصراعات والخلافات التي تنشأ بين المعلمين من جهة، والمعلمين والإداريين من جهة أخرى(المصاورة: 2018)

وتكمن أهمية الروح المعنوية في تشجيع المعلمين وتحفيزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، الذي ينعكس على ولائهم للمدرسة، وانسجامهم مع زملائهم.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحتان فيما يأتي لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت كل من الإدارة بالأهداف والروح المعنوية وذلك على النحو الآتي:

الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف :

على الرّغم من الاهتمام بموضوع الإدارة بالأهداف على المستوى العربيّ والعالميّ فإنه لم يحظَ باهتمام كاف على المستوى المحلى في ليبيا؛ لذا كان لابد من الاستفادة من الدّراسات السّابقة الّتي أمكن الوصول إليها، ومن هذه الدراسات دراسة (إشتية2015) هدفت التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية فلسطين وبلغت عينة الدراسة (230)معلما ومعلمة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها أن أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف والرضا الوظيف جاءت كلاهما برجة مرتفعة ، كما أسفرت الدراسة إلى عدم وجود فروق في الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس ،والمؤهل العلمي ،وعدد سنوات الخبرة) .واما دراسة (الطراونة 2015) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين . تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت بشكل متوسط، وكان في مقدمتها: المرونة في التعامل مع المختلف في الرأي، وعدم الحرج من الاعتراف بالخطأ، الاقتناع بالتجديد والتطوير الذي يزيد من عطاء المعلم، التخطيط وفق أ ولويات العمل، و السعي لإيجاد بيئة تربوية سليمة تساعد المعلمين على مزيد من العطاء وجهة نظر المعلمين والتعرف على إذا كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات (المؤهل الدراسي ،نوع المؤهل ،سنوات الدراسة ، بلغت عينة الدراسة(324)معلم واستخدمت الاستبانة بصفتها أداة لجمع البيانات كما استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي وتحليل التباين واسفرت الدراسة على أن درجة ممارسة مديري مدراس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف بما يتعلق بالتخطيط وتحديد الاهداف جاءت بدرجة عالية هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح البكالوريوس فادني كما لا توجد فروق تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية ، في حين كان هدف دراسة(الخفيفي ،والمنصوري 2020) إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، واختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديرا ورئيس قسم. و توصلت الد راسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء

العاملين، كما توجد التعليم علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

وعلى نفس السياق هدفت دراسة (على 2022) إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقاً لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وبلغت عينة الدراسة من (312) معلم ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الاتية ان درجة تطبيق الإدارة بالأهداف للمتوسطات الحسابية والرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت مرتفعة كما توصلت الدراسة في الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.

الدراسات التي تناولت الروح المعنوية:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الروح المعنوية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر منها دراسة (المصاروة 2018) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية ، ومعرفة أثر كل من متغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية في درجة تقدير المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم. وبلغت عينة الد راسة من (382) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تُم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم قد جاءت بدرجة عالية، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي نفس الاتجاه هدفت (البطوش 2020) إلى الكشف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الد راسة التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (340) معلما ومعلمة، أظهرت النتائج على أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاءت متوسطا، وكما بينت أن هناك فروقاً في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى إلى اختلاف متغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى إلى أثر سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي ، كما هدفت دراسة (حمد 2021) التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى

مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت العينة من (307) معلمٍ ومعلمة. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، حيث جاء المجال الأول: النمط الديموقراطي في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة) ، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني : النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة(، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط التسيبي بدرجة (متدنية).كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديموقراطي ورفع الروح المعنوية ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الد راسة بين النمط الأوتوقراطي ورفع الروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسيبي ورفع الروح المعنوية.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن اغلب الدراسات ركزت على معرفة أو تقدير أو قياس مستوى الإدارة بالأهداف أو الروح المعنوية حيث أن بعض الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها. ومن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: دراسة و (الطراونة 2015)ودراسة (اشتيه2015))ودراسة(على 2022) لكشف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي

وكما أسفرت دراسة (البطوش 2020) ودراسة _حمد 2021)على الكشف على مستوى الروح المعنوية مع بعض المتغيرات الأخرى . .

والدراسة الحالية فقد سعت إلى الكشف عن علاقة الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى مديري التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا .

كما يلاحظ أنها اتفقت على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تنوعت عيناتها ولكنها جميعا استخدمت الاستبانة بصفتها أداة لجمع البيانات وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث نتائجها ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات حيث ساعدت في بناء الإطار النظري ، و في تحديد أهدافها وصياغة مشكلتها وبناء أداتها ومعرفة الوسائل الإحصائية المناسبة ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة الميدانية وفي تكوين الإطار النظري وكذلك بلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويلاحظ في الدراسات السابقة التي أجريت عدم وجود دراسة تربط بين متغيري الدراسة الحالية وهما الإدارة بالأهداف والروح المعنوية بشكل عام.

الطريقة والإجراءات:

تحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظرًا لملاءمته لموضوع الدراسة حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وتفسيرها ومعرفة ارتباط المتغيرات ببعضها البعض.

مجتمع الدراسة: . ضم مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا والبالغ عددهم(2950) معلما ومعلمة خلال العام (2023-2024) يتوزعون على المدارس الحكومية بالمدينة.

عينة الدراسة: . – تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة و بلغ حجمها (120)معلم ومعلمة وكانت حصيلة الاستمارات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد غير الصالح منها (94)استمارة من المجموع الكلي .

خصائص العينة :

متغير النوع :-

النوع	العدد	النسبة
الذكور	24	%26
الإناث	70	%74
المجموع	94	%100

متغير التخصص:-

التخصص	العدد	النسبة
أدبي	45	%48
علمي	49	%52
المجموع	94	%100

أداتي الدراسة :

أولا:–استبانة الإدارة بالأهداف:

لجمع بيانات الدراسة استخدمت أداة الاستبانة لقياس مستوى الإدارة بالأهداف لدى مديري التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا من وجهة نظر المعلمين اعدت الاستبانة من مجموع من الادبيات السابقة منها دراسة اشتيته ودراسة العبد وتكونت اداة من 34 فقرة مقسمة على النحو الآتي المجال الاول :–تحديد الاهداف يتكون من 6 فقرات من (1–6)

المجال الثاني :وضع الخطة يتكون من 6 فقرات من (7–12)

المجال الثالث :الزيارات الدورية يتكون من 5 فقرات من (13–17)

المجال الرابع:– تقويم الانجاز يتكون من 6فقرات من (18–23)

ثانيا استبانة الروح المعنوية :–

كما استخدمت الاستبانة بصفتها أداة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة أجدابيا في حين تم الاعتماد على الأداة التي استخدمته دراسة عودة 2010 وتكونت من 24 فقرة مقسمة على النحو الآتى :–

المجال الاول :–العلاقات الإنسانية يتكون من 6فقرات (1–6)

المجال الثاني :–دور المدير يتكون من 6 فقرات (7–12)

المجال الثالث:–رضا المعلمين يتكن من (13–18)

المجال الرابع :–الحوافز المادية والمعنوية يتكون من 6فقرات (19–24)

صدق الأداتين:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداتين، تم عرضها على(10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيأة التدريس في كلية الآداب جامعة أجدابيا وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه وإضافة أو حذف، أو صياغة ، أو اقتراح فقرات، وبيان مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي تندرج تحته، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول كل من الأداتين.

و بلغ الصدق الذاتي للأداة الإدارة بالأهداف (0.97)، و بلغت الروح المعنوية (0.98) مما يدل ذلك على ان صدق الأداتين كان عاليًا

ثبات أداتي الدراسة :

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانتين ، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا في حين بلغت الفا كرونباخ للإدارة بالأهداف لجميع المجالات (0.96) وكان عدد فقراتها (23) فقرة ،في حين بلغت الفا كرونباخ الروح المعنوية البالغ عدد فقراتها (24) في جميع المجالات (0.97).

تم استخدام الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات على حده بعد تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم الثبات لأبعاد أداتي الدراسة (الإدارة بالأهداف ،الروح المعنوية) والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات .

الجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات لأبعاد الاداة المستخدمة في الدراسة معاملات ثبات (الاتساق الداخلي (الفا– كرو نباخ)

الاداة	البند	معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد الفقرات
استبانة الإدارة بالأهداف	تحديد الخطة	%83	6
	وضع الخطة	%80	6
	الزيارات الدورية	%82	6
	تقويم الإنجاز	%81	6
استبانة الروح المعنوية	العلاقات الإنسانية	&91	6
	دمر المدير	%90	6
	رضا المعلمين	%95	6
	الحوافز المادية والمعنوية	%90	6

تضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد اداة الإدارة بالأهداف قد تراوحت بين (0.80 – 0.83)، وقيم معاملات الثبات لأداة الروح المعنوية تتراوح بين(0.90– 0.95) وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تنوعت الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات حسب أهداف الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

عرض النتائج ومناقشتها :

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأهدافها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا ؟

اولا قياس درجة ممارسة الادارة بالأهداف ؟

للإجابة علي هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الإدارة بالأهداف ومقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي (3) وتم حساب اختبار (t–test) للتحقق من الفروق الحقيقية بين المتوسطين الحسابي والفرضي وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول(3)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وقيمة اختبار(t) لاستجابات العينة على استبانة الإدارة بالاهداف

الإدارة بالأهداف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
	94	3.9810	0.80029	3	11.885	93	0.000	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن مستوى درجة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين كانت عالية في حين بلغ متوسطها الحسابي (3.9810) بانجراف معياري قدره (0.80029) وكما بلغت القيمة التائية (11.885)وهي داله عند مستوى(0.01)

وهذا النتيجة تعكس مؤشر إيجابي يدل على ان المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا يتمتعون بإدارة متعاونة ومتشاركة في الاهداف واتخاذ القرارات لسير نجاح العملية التعليمية واتفقت

هذه النتيجة مع دراسة (العبد 2014) ودراسة (استيته 2015) ودراسة (الطروانه2015) ودراسة (على 2022) التي بينت نتائجهم بأن مستوى درجة الإدارة بالأهداف كانت مرتفعة وقد يعود هذا الاتفاق بين نتيجة الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو اتفاقها في مجال الإدارة التعليمية الذي يتصف بتشابك عملياتها وتداخلها مع بعضها البعض .

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخفيفي والمنصوري 2020)كانت منخفضة

ثانيا :- قياس درجة الروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة اجدابيا ؟

لتحقيق هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الروح المعنوية ومقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي(3) وتم حساب اختبار (t-test) للتحقق من الفروق الحقيقية بين المتوسطين الحسابي والفرضي وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول(4)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وقيمة اختبار(t) لاستجابات العينة على استبانة الروح المعنوية

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الروح المعنوية	94	4.0510	0.76291	3	13.356	93	0.000	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا من وجهه نظر المعلمين والمعلمات بلغ(4.0510) بانحراف معياري (0.76291) وبلغ المتوسط الفرضي (3) في حين بلغت القيمة التائية (13.356)وهي دالة عند مستوى (0.01) وهذا يمثل مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساس بمدينة اجدابيا

يتمتعون بروح معنوية عالية ، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يشعرون بالانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها، وكما يتمتعون بروح الود والزمالة فيما بينهم ، ويحرصون على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول يها، ويحظون بالاحترام في عملهم، ، ويشاركون في صناعة القرارات, وحل المشكلات المتعلقة بعملهم، ، ويشعرون بالفخر لانتمائهم للمدرسة التي يعملون

فنها، ويشعرون بأن مدير مدرستهم عون لهم في حل مشكلاتهم، ولهذا يقومون بتأدية مهماتهم يتفاءل ومناخ مريح للعمل وروح معنوية عالية ، وكما يخلق لديهم الرغبة في البقاء في مكان عملهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجيلة 2010) التي أشارت نتائجها على أن مستوى الروح المعنوية عالي ، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جوارانه 2016)التي جاءت الروح المعنوية لدى أفراد العينة منخفضة .

السؤال الثاني : هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري المدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة أجدابيا ؟

لتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات عينة الدراسة على أداتي الدراسة وذلك كما هو في الجدول الآتي:

الجدول(5)

معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف والروح المعنوية

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	القرار
الإدارة بالأهداف *الروح المعنوية	94	0.83	0.000	دالة عند 0.05

يتبين من الجدول السابق درجات العلاقة بين الإدارة بالأهداف لدى مديري التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا وروحهم المعنوية ، وقد جاءت قيمة معاملة الارتباط دالة معنويّة وهذا يدل على مدى العلاقة الارتباطيّة بين متغيري الدّراسة حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطيّة بين الإدارة بالأهداف والروح المعنوية (0.83) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويدل ذلك على أنه كلما ازدادت ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدراس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا كلما ازدادت مستوى الروح المعنوية لدى افراد العينة ، وتبدو هذه النتيجة منطقية نتيجة للتفاعل بين المتغيرين فالمعلم الذي يشعر بتحقيق اهدافه في عمله وتحظي بتقدير من قبل مديره بالتالي تزداد انتمائه وحبه لعمله هذا ما أكدته دراسة العبد (2014) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي ودراسة اشتيته (2015) ودراسة على(2022) على وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والروح المعنوية كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عواده (2010) إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفايات الادارية والروح المعنوية .

ولعدم وجود دراسة سابقة بحثت في هذين المتغيرين (الإدارة بالأهداف والروح المعنوية) معا، تعذر على الباحثين ربط ومقارنة دراستهما مع نتائج الدراسات السابقة.

السؤال الثالث: التعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالأهداف وفق متغير النوع والتخصص والمؤهل العلمي

أولا: متغير النوع: -

الجدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والقيمة (t) تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
ذكر	24	3.9583	0.75410	0- .160-	92	0.873	غير دالة عند 0.05
أنثي	70	3.9888	0.82064				

*القيمة الاحتمالية (sig)غير دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع في حين بلغت القيمة التائية (0.160-) هي قيمة غير داله إحصائيا عند مستوى 0.05 مما يدل على أن أفراد العينة يتعلمون بنفس المعاملة تحت نفس الظروف تتفق هذه النتيجة مع دراسة العبد (2014) وكذلك دراسة إشيته (2015) بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة على (2022) على وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

ثانيا: التخصص:

الجدول(7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة (التائية) تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
أدبي	45	3.9150	0.88085	0-.765	92	0.446	غير دالة عند
علمي	49	4.0417	0.72237				

							0.05

*القيمة الاحتمالية (sig)غير دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص حيث بلغت القيمة التائية (0765-) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوىα=0.05 مما يدل على ان المعلمين والمعلمات مع اختلاف تخصصهم لا أنها لا توجد لديهم فروق في مدارس التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا، كما أنهم يعملون تحت نفس الظروف واتفقت هذه النتيجة مع دراسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اشتيته (2015) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وكما أكدت ودراسة العبد (2014) إلى وجود فروق لصالح التخصص العلمي

رابعا: المؤهل العلمي

الجدول(8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الإدارة بالأهداف وفق متغير المؤهل

المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية	القرار
داخل المجموعات	1.379	2	0.689	1.078	0.344	غير دالة عند 0.05
بين المجموعات	58.185	91	0.639			
المجموع	59.564	93				

**القيمة الاحتمالية (sig) غير دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق بأن مجموع المربعات بلغ (59.564) في حين بلغ متوسط المربعات بين المجموعات (0.639) وبلغت القيمة الفائية (1.078) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى α = 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إشتيته (2015)لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي ، بينما اختلفت هذه النتيجة دراسة العبد (2014)ودراسة الطروانه (2021)على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الرابع: التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية وفق متغير النوع والخبرة والتخصص والمؤهل العلمي

اولا: متغير النوع:

الجدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وقيمة (t) لتحديد الفروق بين المتوسطين

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
ذكر	24	3.9635	0.73693	.649-0	0.518	0.518	غير دالة عند 0.05
أنثي	70	4.0810	0.77452				

*القيمة الاحتمالية (sig) دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من الجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في حين بلغت القيمة التائية (0.649-) هي قيمة غير داله إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أن الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا يتميزون بوجود روح معنوية عالية ربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمدرسة على أنهم يتعاملون بنفس المعاملة تحت نفس الإجراءات واللوائح الإدارية ومشاركة المدير للمعلمين والمعلمات والمعملين ف في خلق جو تنظيمي مناسب بالمدرسة ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حجيلة (2010) ودراسة حوارانة (2011) ودراسة البطوش (2020) التي دلت على وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

ثالثا: التخصص:

الجدول(10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقيمة (t) تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig)(	القرار
أدبي	45	4.0481	0.81126	0.765-	92	0.446	غير دالة عند 0.05
علمي	49	4.0536	0.72414				

*القيمة الاحتمالية (sig)غير دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص في الروح المعنوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث بلغت القيمة التائية (0.766-) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى(0.05 -α واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حوارانة (2011)على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص؟

رابعا: المؤهل العلمي

الجدول(11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الروح المعنوية وفق متغير المؤهل العلمي

سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية	القرار
داخل المجموعات	1.985	2	0.993	1.732	0.183	غير دالة عند 0.05
بين المجموعات	52.144	91	0.573			
المجموع	54.129	93				

**القيمة الاحتمالية (sig) غير دالة عند مستوى α= 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق بأن مجموع المربعات بلغ (54.129) في حين بلغ متوسط المربعات بين المجموعات (0.573) وبلغت القيمة الفائية (1.732) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى α–0.05 واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حوارانه(2011)ودراسة البطوش (2020) .

ملخص النتائج والتوصيات: يمكن إيجاز نتائج الدّراسة وذلك على النحو الآتي:- –

1- أظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى الإدارة بالأهداف لدى مديري مدراس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا كان مرتفعًا

2- كشفت نتائج الدّراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى مديري مدراس التعليم الأساسي بمدينة اجدابيا كان مرتفعًا

3- وجدت علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى(0.05=&) بين الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى مديري مدراس التعليم الأساسي بمدينة أجدابيا

4- عدو وجود فروق ذات دالة احصائية في الإدارة بالأهداف والروح المعنوية تعزى لمتغيرات الدراسة في (النوع والتخصص والمؤهل العلمي)

وبناء على نتائج الدّراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية

1-إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة الإدارة بالأهداف والروح المعنوية لدى المدراء منظمات أخرى .

2-إجراء دراسات مقارنة تهدف إلى فحص وتحليل الإدارة بالأهداف في المؤسسات التّربويّة كمدارس التعليم الثّانويّ والجامعات ورياض الأطفال.

3- زيادة الاهتمام بمديري المدارس والتّعرف على حاجاتهم ومستوى رغباتهم وزيادة الحوافز والتّرقيات والمكافآت للحفاظ على الروح المعنوية لديهم.

4- ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس إخضاعهم لدورات تدريبية و ورش عمل ولقاءات تربوية في هذا المجال، من أجل رفع كفاءتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم الإدارة بالأهداف والروح المعنوية ..

-5- إجراء دراسات تتناول الإدارة بالأهداف وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الفاعلية في العمل والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع :-

1- أشتية ،امية عبد الله (2015) درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ،جامعة النجاح الوطنية نابلس ،فلسطين.

2- أبو سمرة ،قاسم الطليطي (2010) واقع الممارسات الادارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات ،مجلد (18) عدد(1) .

3--البطوش ،خالد على عودة (2020)الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في جنوب لبنان ،المجلة التربوية الأردنية ،المجلد الخامس ،العدد الثالث .

4- حراحشة ،محمد عبود (2008)النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم محافظة الطفيلة ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد (24)العدد(1)

5-حمد ،سمر عمر (2021)أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد التاسع والعشرون

6- شريف محمد شريف 2016 درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،العدد العاشر ،الجزء الثالث .

7- على ،فاطمة عيسي احمد (2022) مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية ،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية العدد التاسع والمجلد الخامس

8- البستان ،محمد عبد الجواد ،وآخرون (2000) الإدارة والإشراف التربوي (النظرية والبحث والممارسة)،مكتبة الفلاح ،الكويت .

9- الحربي ،فهد محمد (2002) دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود السعودية .

10- الخفيفي ،مبروكة عبد الله ،المنصوري فاطمة يوسف (2020) تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الاعمال الليبية ،المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي مجلد الثاني ،والعدد الثاني .

11- العبد ،رامي محمد على (2014) درجة تطبيق مديري محافظة رام الله والبيرة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس للدراسات العليا ،فلسطين.

12- العجمي ،محمد حسنين(2018) الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق طبعة الثانية ،دار المسيرة لنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن

13- الطراونة، سليمان محمد (2015). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين . مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، العدد (163)

14- الغويرين، عصام.(2010).نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ،مجلد الرابع والعشرون العدد الرابع.

15 -الكيلاني ،ليلي تيسير (2014) دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان ، مجلة دراسات العلوم التربوية مجلد 41 العدد 27-

16- الأمين ،مواهب احمد سليمان (2017)اتر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم درمان الإسلامية ،معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.

17- الهندي، أشرف عدنان محمد (2017) واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية واترها في تأهيل قيادة ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .