

دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة

د. عابدين محمد شريف

أستاذ الأصول والإدارة التربوية المساعد - كلية التربية، جامعة البحرين.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية خلال العقود الثلاثة الماضية نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، واستخدام النماذج والنظريات في دراستها وتحليلها عبر بعدين أساسيين يتعلق أحدهما بالمحتوى ويتعلق الآخر بالطريقة التي يتبعها المدراء في إدارتهم لمؤسساتهم. ويرتبط هذا بشكل أساسي بالجانب المسلكي والأدائي وجانب التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بوجه خاص.

ولكي يتم جذب انتباه القادة التربويين إلى أهمية توظيف الإدارة بالأهداف لتطوير الفعاليات الإدارية على مستوى المدرسة لتحقيق التوازن بين التجديد وأداء المهام الموكلة إليها بدقة، ولكي يقوم المدير باستشارة جهود المعلمين والمساعدين والتنسيق بين هذه الجهود وتوجيهها، أجابت الدراسة الحالية عن باقية من الأسئلة عن فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ومقارنتها بالاتجاهات الإدارية الأخرى الحديثة كالإدارة بالمشاركة والإدارة بالتفويض والإدارة بالاتصالات والإدارة بالمعلومات.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى الثقة في النفس والارتباط الوثيق بالمهنة ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات تلاميذهم.

Management by Objectives: To Improve The Capabilities of School Principals

Dr. Abdeen M. Sherief

College of Education, Bahrain University

Abstract

This article throws light on the recent developments in the field of educational administration. During the last three decades of the twentieth century, administrators and policy makers in the field of education tried hard to apply some theoretical as well as experimental developments in the field of management, such as the Operations Research, Total Quality Management, and Systems Analysis.

Management by Objectives (MBO), as one of these theories or models which put great emphasis on cooperation, sharing, and group work between leaders and their subordinates, was not satisfactorily discussed or tried by educationists. As argued by this article, management by objectives, if correctly and honestly applied by both parties (seniors and juniors; owners and workers), will create the necessary balance for the school principals between the needed innovations and the day-to-day routine practice.

This article concludes that the application of the MBO model on school administration will bring considerable improvements to the learning environment inside the school and will strengthen the relationships among school administrations, teachers, students, and parents.

دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة

المقدمة :

مع تغير أساليب الإنتاج بعد التقدم العلمي والتكنولوجي وظهور العديد من المخترعات الحديثة، ومع زيادة حجم المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية والتعليمية، ومع تعدد مستويات العلاقات الاجتماعية سواء بين الأفراد أو الجماعات، ومع ازدهار الحضارة، زادت أهمية التخطيط والتنظيم والتنسيق لتوجيه الجهود البشرية وقيادتها لتحقيق أهدافها المرغوبة بأقل جهد ووقت وكلفة. بمعنى آخر زادت أهمية العملية الإدارية في المنظمات الإدارية، وأصبحت الإدارة معياراً يقاس من خلاله تقدم الأمم. فالإدارة الفعالة تكون قادرة على تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري، وسوء الإدارة أو ضعفها يؤديان بدورهما إلى مزيد من التخلف الاقتصادي والحضاري.

والإدارة مسئولية وتكليف إذ أنها تتحمل مسئولية تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، واختيار أفضل الأساليب وأصلح العناصر البشرية، واستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل استخدام لتحقيق أفضل النتائج. وفي ضوء ذلك تصبح الإدارة نشاطاً إنسانياً هادفاً تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، من أجل تحقيق نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة، باستخدام ما هو متاح لها من موارد استخداماً أمثل، دون تجاهل لما يحيط بها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في قدرة الإدارة على تحقيق تلك الأهداف (قنصوة، ١٩٩٢؛ الزيايدي، ١٩٩٣).

والإدارة التعليمية ميدان حديث، فهو وليد القرن العشرين الميلادي حيث وصف ما كتب عنها من دراسات قبل ذلك - رغم قلته - بالبساطة وعدم التخصص. ومع ذلك فقد تطورت الإدارة التعليمية تطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة نتيجة لإضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واستخدام النماذج والنظريات في دراستها، واهتمام الباحثين بتحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة، والتركيز في دراسة الإدارة على السلوك والأداء والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية (مرسي، ١٩٨٩؛ النجار وراغب، ١٩٩٣؛ كريم وآخرون، ١٩٩٦).

ويقترح كامبل وزملاؤه ستة عناصر مميزة للإدارة التعليمية تتمثل في: الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية لإعداد المواطنين الصالحين وتزويدهم بالمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام في تقدم مجتمعاتهم، وفي الأهمية النسبية للتربية مقارنة بميادين الخدمات والإنتاج الأخرى، وفي تعقد الوظائف والأنشطة التي تمارسها مما يترتب عليها الكثير من المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة التعليمية، وفي العلاقات الضرورية المنبثقة عن الاحتكاك المباشر بين أفراد المجتمع المدرسي وعلاقة المدرسة بأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وفي التأهيل الفني والمهني للمعلمين والموظفين، وفي مشكلات القياس والتقييم في المؤسسات التعليمية وبخاصة في ظل تأثيرات المؤسسات الاجتماعية الأخرى في نمو شخصيات الطلاب (الخطيب وآخرون، ١٩٨٧؛ فهمي ومحمود، ١٩٩٣).

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في الإدارة التعليمية، حيث يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ الخطط والمناهج الدراسية، وتقييم أداء المعلمين والفنيين والإداريين بالمدرسة. وتتركز مهام مدير المدرسة في مجالين: أحدهما يركز على العمل الإداري ومن مهامه إعداد موازنة المدرسة، وإعداد التقارير عن سير العمل، والإشراف على السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، وإعداد الجداول الدراسية، والإشراف على شئون الأفراد، ومراقبة تنفيذ البرامج التعليمية،

وصيانة المبنى المدرسي وتزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة. والمجال الآخر يركز على القيادة التعليمية، ومن مهامه في هذا الجانب حفز الهيئة التعليمية بالمدرسة لبذل أقصى جهد، والعمل على تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية ووضع خطط تقويم التقدم الدراسي، وتشجيع إجراء الدراسات لتطوير المناهج وطرق التدريس وإتاحة فرص النمو المهني من خلال التدريب والقراءة الذاتية (مرسي، ١٩٨٩؛ فهمي ومحمود، ١٩٩٣؛ أحمد، ١٩٩٧).

وقد صنف عدد من الباحثين وأساتذة الإدارة التعليمية المهام والمسؤوليات والواجبات المنوطة بمدير المدرسة في خمسة محاور هي: تحسين البرامج التعليمية، وخدمات هيئة التدريس، وخدمات شؤون الطلبة، والإشراف على الموارد المالية والمادية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع (فهمي ومحمود، ١٩٩٣؛ كريم وآخرون، ١٩٩٦؛ أحمد، ١٩٩٧).

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من المهارات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (Katz, 1994؛ أحمد، ١٩٩٧).

ولما كان الأمل في الترفيع إلى الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية يعد أكبر حافز للعاملين في مجال التعليم على التقدم في عملهم، والارتفاع بمستوى أداء هذا العمل بكفاءة وفعالية، فإنه يصبح من الضروري الاعتماد على خطة سليمة للترفيع ووضع أفضل الأساليب لاختيار مستحقيها بما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوة العاملة، واجتذاب أكفأ العناصر لشغل الوظائف القيادية، وتمكين السلطات التعليمية من الاستفادة الكاملة من أفضل ما لديها من خبرات وكفاءات لشغل وظائف الإدارة المدرسية.

إن تحقيق تطوير الإدارة التعليمية وصولاً إلى تحسين الأداء والارتقاء بمستوى مخرجات التعليم يتطلب العناية باختيار القيادات الإدارية والعمل على

تدريبها المستمر لتزويدها بالمستجدات في مجال الإدارة التربوية. لذا فإن الدراسة الحالية تركز على تقصي دور بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة (الإدارة بالأهداف) في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة (دياب، ٢٠٠١).

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أن الإدارة المدرسية نظام فرعي من الإدارة العامة، فإن كافة المستجدات في الإدارة العامة تؤثر بدورها في الإدارة المدرسية. وبذلك تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على الديمقراطية والمشاركة والعلاقات الإنسانية، وبند الفردية والتسلط، وتستند إلى التقنيات الحديثة والأسلوب العلمي في تطوير وتجديد التعليم. ويحتل اختيار العناصر القيادية وتأهيلها موقع الصدارة في أولويات التطوير لذا تتجه البحوث التربوية إلى التركيز على تطوير الإداريين في النظم التعليمية في ضوء النظريات الإدارية الحديثة.

وقد لاحظ الباحث من خلال زيارته الميدانية لبعض المدارس أثناء مهمات الإشراف على التربية العملية الميدانية لطلبة دبلوم التربية عدم مساهمة الإدارة المدرسية للأساليب والنظريات الحديثة وتركيز مديري المدارس على ممارسة الإدارة بالمدخل التقليدية دون محاولة لتجريب المداخل الحديثة في الإدارة مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالتفاوض أو غيرها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة التي يمكن أن تمارس في الإدارة المدرسية، والتي ربما يكون لها عائد ملموس في تطوير أداء القيارات التربوية في الإدارة المدرسية.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة التي تناولت مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية التي أكدت أهمية الدورات التدريبية لمدرء المدارس الابتدائية للتعرف على المستجدات الجديدة في مجال الإدارة المدرسية ليوأكب المدرء التطور المستمر الذي يشهده العالم في جميع المجالات ومنها مجال الإدارة والتربية والتعليم، ومن نتائج دراسة المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة التي أوضحت عدم التوازن بين

الصلاحيات المخولة والمسؤوليات المسندة لمدير المدرسة وحاجة مديري المدارس إلى التعرف على طبيعة العملية الإدارية وعوامل الكفاية فيها لزيادة فعاليتهم ومهاراتهم التنظيمية والتخطيطية، ورفع الوعي الإداري القائم على الأصول العلمية، ورغبة مديري المدارس في الاستزادة من الجديد في الإدارة المدرسية من خلال برامج التدريب (النابه، ١٩٩١)، ومن نتائج الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية من أجل تقديم نموذج مقترح لإعادة تنظيم الإدارة المدرسية والتي أكدت ضرورة تعديل نمط القيادة الإدارية المدرسية ليعتمد على المشاركة والديمقراطية وإعطاء العاملين في المستويات الدنيا من الإدارة المدرسية مزيداً من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات (فهيم ومحمود، ١٩٩٣)، ودراسة حجازي (١٩٩٧) حول الاتصال الفعال في العلاقات بين الناس، ومن نتائج الدراسة التي أجرتها بهيجة الديلمي لاقتراح آلية أو مقياس للتعرف على كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة البحرين استيفاء لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الديلمي، ٢٠٠١) وما خلصت إليه من عدم وجود مقياس أو آلية تمكن المسؤولين من التعرف على مستوى أداء المديرين وبالتالي تحديد مواصفات الإدارة الجيدة وتحديد حاجاتهم التدريبية، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الآتي: كيف يمكن تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في البحرين من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - تحديد فلسفة الإدارة بالأهداف والمبادئ التي تستند إليها.
- ٢ - مقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بمثيلاتها من الممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالتفويض والإدارة بالمعلومات.
- ٣ - توضيح فعالية الإدارة بالأهداف في تطوير أداء مدير المدرسة.

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أن الإدارة بالأهداف تنظر إلى الإدارة على أنها عمل إنساني وكيفي أكثر من كونها تحاليل كمية، وأن تكريس الوقت والجهد والنزاهة في العمل من الإدارة العليا ومن القيادة أمور كافية لتحريك الطاقة الإنسانية نحو تحقيق الأهداف. كما تشتق تلك الأهمية من أن مدير المدرسة المؤهل بالقدرة العلمية المتخصصة والتمسك بالقيم الأخلاقية والملتزم بالأمانة والنزاهة والإخلاص قادر على تحريك طاقات المعلمين نحو الإبداع والابتكار من خلال تطبيقه لأسلوب الإدارة بالأهداف.

كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبرازها أهمية تطوير أداء مدير المدرسة باعتباره قيادة تربوية واعية في مدرسته وتزويده بالمعرفة السليمة والمتجددة عن أساسيات الإدارة وأساليبها المستحدثة، وإكسابه القدرة القيادية التي تمكنه من التأثير في سلوك المعلمين والإداريين في مدرسته وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أسئلة الدراسة :

في إطار الإجابة عن السؤال الرئيس المرتبط بالمشكلة، حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١ - ما فلسفة الإدارة بالأهداف والمبادئ التي تستند إليها؟
- ٢ - ما أهم خصائص الإدارة بالأهداف ومراحل تطبيقها؟
- ٣ - ما علاقة الإدارة بالأهداف بالممارسات الإدارية الأخرى الحديثة؟
- ٤ - ما دور الإدارة بالأهداف في تطوير أداء مدير المدرسة؟

منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة

الدراسة، إذ لا يتوقف ذلك المنهج عند وصف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل المعلومات والربط بين دلالاتها بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عطيفة، ١٩٩٦).

وقد قام الباحث بالإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال إطلاعه على الأدبيات العديدة في مجال الإدارة العامة وإدارة الأفراد وإدارة المشروعات بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بالأهداف بصفة خاصة وكذلك الدراسات والأدبيات التي تناولت مهام ومسؤوليات مدير المدرسة وأساليب تطوير أدائه، والرجوع إلى الوثائق الخاصة بتحديد أدوار ومهام مدير المدرسة بمدارس التعليم العام بدولة البحرين خاصة والدول العربية عامة.

تعريف المصطلحات:

الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة والممارسون للعمل الإداري على مفهوم موحد للإدارة نظراً لاختلاف المداخل الفكرية للإدارة المعاصرة. وينظر الاقتصاديون إلى الإدارة على أنها عنصر مستقل عن عناصر الإنتاج بجانب الأرض والعمل ورأس المال، بينما يرى بعض رجال الأعمال أن الإدارة نشاط يتميز عن أوجه نشاط المشروع الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل، في حين ينظر بعض الإداريين إلى الإدارة باعتبارها سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة تشكل العملية الإدارية، بينما يرى بعضهم الآخر أن الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تنسق جهود الأفراد وتحقق التعاون بينهم وتوجه إمكاناتهم بكفاءة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها (قنصوة، ١٩٩٢؛ الزيايدي، ١٩٩٣؛ مهنا، ١٩٩٨).

ويعرف النمر وزملاؤه الإدارة بأنها «النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة» (النمر وآخرون، ١٩٩٧، ص ٥).

ويقصد بالإدارة في هذه الدراسة «الجهود التي تبذل من أجل تنسيق أعمال المؤسسة التعليمية وتنظيمها، واستشارة جهود الهيئة التعليمية والإدارية بها من أجل الحصول على أقصى النتائج بجهد قليل وكفاءة عالية».

الإدارة بالأهداف:

عرفت الإدارة بالأهداف تعريفات كثيرة إذ يعرفها أوديون بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (أوديون، المشار إليه في: مهنا، ١٩٩٨).

أما همبل (وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف) فقد ركز في تعريفه للإدارة بالأهداف على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله: «الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج والربحية والنمو، وحاجات الإداري إلى المشاركة وتطوير نفسه ذاتياً» (Humble, 1973, P12). كما اتفق معه في هذا المنحى مرار (١٩٨٢) وعبدالوهاب (١٩٨٤) والنجار (١٩٩٣).

ويعرف الهواري الإدارة بالأهداف بقوله «نوع من الإدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية توضح مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث ترتبط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، وبحيث تكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردية والجماعية، والرقابة الذاتية، وتقويم الأداء» (الهوري، ١٩٧٦؛ الشمخي، ١٩٨٥).

أما الحسن وخوري فقد عرفا الإدارة بالأهداف بأنها «أسلوب إداري يتميز

بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف (الحسن وخوري، ١٩٧٤).

ويقصد بالإدارة بالأهداف في هذه الدراسة «نظام ديناميكي، غير مرتبط بسلطات ثابتة أو علاقات جامدة، يؤمن بقدرة الفرد على الابتكار، ويركز على التخطيط والتعاون والأهداف والنتائج المتوقعة».

الإدارة المدرسية :

ويقصد بها في هذه الدراسة جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه والمعلمون والإداريون من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما يصبو إليه المجتمع لتربية أبنائه.

مدير المدرسة :

ويقصد به في هذه الدراسة القيادة الإدارية في أحد مدارس التعليم العام بدولة البحرين، وهو يمارس أهم وظائف الإدارة المدرسية ويتحمل كافة المسؤوليات أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية بمدرسته.

الفعالية الإدارية :

الفعالية موضوع مهم في الإدارة العامة وتشير بصفة عامة إلى قدرة النظام الإداري على تحقيق الأهداف. وقد اختلف الإداريون اختلافاً طفيفاً في تعريفهم للفعالية حيث يركز بعضهم على قدرة النشاط على تحقيق الأهداف من أمثال ردن (١٩٧١) الذي يرى الفعالية على أنها المدى الذي ينجز فيه الإداري متطلبات مخرجات ممتازة. ويركز آخرون على فعالية الإداري في تحقيق الأهداف، فيهتمون بالدرجة التي يصل إليها النشاط الإداري في تحقيق الأهداف المرسومة (الحسن وخوري، ١٩٧٤).

ويقصد بالفعالية الإدارية في هذه الدراسة مقدار ما ينجزه مدير المدرسة من أعمال بغض النظر عما يؤديه من مهام أو ما يتحمله من مسؤوليات، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالإدارة بالأهداف التي تركز على إنجاز الأهداف والنتائج.

الكفايات :

مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال التربية، حيث يرجع استخدامه إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي عندما بدأ علماء التربية يركزون على ما يتمتع به الشخص من صفات ومعارف ومهارات وقدرات تحدد أساليب السلوك والأداء في العمل. وتزخر أدبيات الإدارة والأصول التربوية بالعديد من تعريفات الكفايات، فمنها ما يذهب إلى أن الكفايات ليست موهبة ولكنها قدرة يستطيع الفرد تنميتها وتشتمل على القدرة على تنظيم الوقت، والتركيز على النتائج والأهداف، والإفادة من الطاقة البشرية التي توجد في المدرسة إلى أقصى حد ممكن وتحديد أولويات العمل واتخاذ القرارات السليمة الناجحة (حجازي، ١٩٩٧)، ومنها ما ينظر إلى الكفايات بأنها الأداء الذي يتضمن مكونين هما المعرفة والسلوك، وتتكون المعرفة من المدركات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، أما السلوك فيتألف من مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها. وتتوقف درجة الكفاية على مدى اتفاق كل من المكونين من ناحية وعلى توظيفهما توظيفاً فاعلاً من ناحية أخرى (شريف، ١٩٩٧).

ويقصد بالكفايات في هذه الدراسة «المعرفة والمهارة اللازمة لمديري مدارس التعليم العام لأداء مهامهم الإدارية والفنية وقيادتهم التربوية في مدارسهم بكفاءة وفعالية».

الإطار النظري :

نشأة الإدارة بالأهداف ومكانتها في الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري من مدخل التجربة والخطأ إلى المدخل العلمي. أما مدخل التجربة والخطأ فيتوصل فيه المدير إلى قراراته اعتماداً على رؤيته الشخصية

وتقديره الذاتي، ثم يقوم بتطبيق قراراته دون تقدير دقيق لاحتمالات النجاح. وفي حالة الفشل يستمر المدير في التجربة إلى أن يصل إلى قرار سليم. وقد تميزت الإدارة في هذا المدخل بأنها إدارة ساكنة دفاعية تستجيب للموقف وتحاول أن تتكيف مع خصائصه، مع قناعتها بما أمكن تحقيقه (عفيفي وآخرون، ١٩٩٠). أما مدخل الإدارة العلمية فيستند إلى التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها، والتحليل الموضوعي لأبعاد الموقف الذي تتعامل معه الإدارة، والبحث الشامل عن الأساليب البديلة التي تحقق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وبأسرع وقت، والتقدير الدقيق لاحتمالات المستقبلية، والقياس الدقيق للإنجازات وتصحيح الأخطاء. تتميز الإدارة هنا بأنها دينامية وهجومية (مبادراتية) تسعى إلى تحريك الموقف وإعادة تشكيله ليتلاءم مع أهداف الإدارة (السلمي، ١٩٨٠؛ مرار، ١٩٨١؛ عبد الوهاب، ١٩٨٤؛ عامر وآخرون، ١٩٩٤؛ شريف، ١٩٩٧).

وعلى الرغم من الإيجابيات التي حققتها نظرية الإدارة العلمية، إلا أن إهمالها للجانب الإنساني كان من أبرز الانتقادات التي وجهت إليها، مما دفع العمال ونقاباتهم إلى مقاومة أسلوب الإدارة العلمية الذي يسعى إلى زيادة الإنتاج وفق خطوات روتينية تبعث على الملل وتقتل الابتكار والطموح وتغفل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم (النمر وآخرون، ١٩٩٧). وكان هذا دافعاً لظهور مدخل العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الذي ساعدت في تقويته قوة الحركات النقابية، وزيادة ثقافة العمال، وكبر حجم المنظمات الإدارية، وظهور مشكلات إنسانية عجزت البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري عن إيجاد حلول لها، وزيادة تكاليف عنصر العمل، على الاهتمام بالعنصر الإنساني، والبحث عن المتطلبات الأساسية التي تحقق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، والنظر إليهم باعتبارهم جماعة واحدة يحقق حماسها وتضافرها الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

وترتب على مدخل العلاقات الإنسانية الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، وتخفيض ساعات العمل اليومية،

وتحسين بيئة العمل، وتدريب الرؤساء والمشرفين على أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين حتى ترتفع معدلات الإنتاج. وعلى الرغم من إضافات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المعرفة الإدارية، إلا أنها ركزت جهودها على المستويات التشغيلية أكثر من المستويات الوسطى أو العليا للإدارة، كما ركزت على التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم، وركزت على الحوافز المعنوية وتجاهلت أثر الحوافز المادية، ونظرت إلى جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأغفلت الصراعات الناشئة عن اختلافاتهم الفردية وتفاعليهم الاجتماعي. ورغم تلك الانتقادات يرى فضل الله أن مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها على الإنسان تعد إضافة جديدة إلى الفكر الإداري لكنها ليست بديلة للمدارس الإدارية التي سبقتها (فضل الله، ١٩٨٣).

ومع الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة ظهرت المدرسة السلوكية التي تأخذ من المدرسة الكلاسيكية تأكيداً على الكفاية، ومن مدرسة العلاقات الإنسانية تركيزها على العامل والعلاقات الإنسانية في محيط العمل. ولذلك يهتم المذهب السلوكي في الإدارة بديناميكيات الجماعة وتفاعلها، والتعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها، وتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل للتأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل، ورفع كفاءة التنظيم، ودراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة، وتناول الدوافع من منظور شامل (التجار وراغب، ١٩٩٢).

وساعدت إسهامات أبراهام ماسلو - كما يلاحظ علماء الإدارة - على إبراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني، وتوجيه أنظار رجال الإدارة إلى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية في العمل من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد. غير أن الانتقادات التي وجهت إلى تصنيف ماسلو للحاجات في شكل هرمي مكون من خمس مستويات (الحاجات الطبيعية والأمن والحماية والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى التقدير والاحترام وتقدير الذات)

دفعت ألدرفر إلى تعديل نظرية ماسلو وتركيزه التدرج الهرمي للحاجات في ثلاثة مستويات هي: حاجات البقاء وحاجات الارتباط بين الفرد والبيئة، وحاجات النمو (مهنًا، ١٩٩٨).

وجاءت مدرسة «النظم الاجتماعية» في الفكر الإداري متأثرة بالمدرسة السلوكية وعلم النفس الاجتماعي، لكنها تركت أثراً عميقاً في الفكر التنظيمي، حيث نظرت إلى الإدارة باعتبارها نظاماً اجتماعياً معرضاً لكافة الضغوط ومشكلات البيئة الحضرية التي يوجد فيها، واعتبرت التنظيم نظاماً تعاونياً يستند إلى توافر ثلاثة عناصر من وجهة نظر بارنارد هي: هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم، وإمكانية الاتصال بين الأعضاء والرغبة في العمل. أي أن التنظيم الرسمي يعتمد على فعالية تعاون أعضائه، وقدرته على تحقيق أهدافه من ناحية وأهداف أعضائه من ناحية ثانية. ولفت بارنارد الانتباه إلى أهمية التنظيم غير الرسمي في تكوين اتجاهات ومفاهيم وعادات تشكل الأنماط السلوكية للعاملين داخل التنظيم الرسمي، وتحقيق شعورهم بالتكامل الشخصي واحترام الذات وتساعد على تماسك وترابط أجزاء التنظيم الرسمي، كما قدم مفهوم قبول السلطة والحافز والعطاء.

وظهرت مدرسة «اتخاذ القرارات» التي تهتم بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرار، وكيفية اتخاذ القرار الرشيد، وكيفية انتقال القرار عبر المستويات التنظيمية. ثم اتسع نطاق نظرية اتخاذ القرارات لتشمل الموضوعات النفسية والاجتماعية والجو المحيط بالقرارات وصانعيها، وتحليل القيمة الاقتصادية والجزئية للأهداف والاتصالات والخوافز، وبذلك أصبح لنظرية اتخاذ القرارات نظرة شاملة للمنظمات الإدارية مثل نظرية النظم الاجتماعية. وقد أكدت إسهامات هربرت سيمون أهمية القرارات في الإدارة لكونها مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة (المنيف، ١٩٩٤).

وفي منتصف الستينيات من القرن العشرين الميلادي ظهر «مدخل النظم» الذي ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة واحدة بدلاً من التركيز على عناصرها

ومقوماتها (كما في مدخل التقسيم الإداري)، أو على إجراءات العمل (كما في مدخل الإدارة العلمية)، أو على العاملين (كما في مدخل العلاقات الإنسانية)، أو على المناخ التنظيمي الداخلي (كما في المدخل السلوكي)، أو وظائف المدراء (كما في مدخل اتخاذ القرارات)، أو على التنظيم (كما في المدخل الاجتماعي).

ويؤكد مدخل النظم على أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط بعضها ببعض بعلاقة تفاعل وتداخل، كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، مع ذلك فالمنظمة نفسها جزء من نظام أكبر هو البيئة التي تحيط بالمنظمة (النمر، ١٩٩٤). والمنظمة الإدارية بهذا الشكل تعد نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة وأهم أجزائها المدخلات التي تشمل الأفراد - المواد الخام - رأس المال - المعلومات - الأساليب والطرق - الدعم السياسي، والعمليات التي تشمل جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات. أما المخرجات فهي المنتج النهائي الذي يحقق أهداف النظام وتتمثل في السلع والخدمات والأفكار. ويلاحظ أن هناك تدفقاً دائماً للطاقة من البيئة الخارجية إلى المنظمة. وأن هناك تدفقاً دائماً لمخرجات النظام إلى البيئة الخارجية، وأن العلاقة بين أجزاء النظام تستمر بدون تغيير (حمزاوي، ١٩٨٥).

وفي أوائل الستينات بدأ التركيز على مدخل «إدارة الوقت» كأحد المدخلات المتكاملة والشاملة التي لا ترتبط بالزمان أو المكان، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإداري. وقد ارتبطت الإدارة بالوقت - سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص - من خلال وجود عمليات مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتعد كتابات ماكاي عام ١٩٥٨م ودروكر عام ١٩٦٧م وفيير عام ١٩٧٢م وفييرنر عام ١٩٨٠م من المحاولات الجدية التي قدمتها الجهود العلمية لعلماء الإدارة في الدول الغربية في هذا المجال. كما تعد دراسة الهواري عام

١٩٧٦م ودراسة أبو شعر والعزة عام ١٩٨٠م، وعصفور عام ١٩٨٢م، من الدراسات العربية الرائدة في مجال إدارة الوقت. ويوضح النمر وزملاؤه أن هناك «أساليب إدارية عديدة يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت ومن أهم هذه الأساليب: أسلوب الإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية» (النمر وآخرون، ١٩٩٧).

ويعد دروكر أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه «مزاولة الإدارة» عام ١٩٥٤، ليشير إلى أسلوب في الإدارة يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف. ويلفت دروكر الأنظار إلى أن المنظمات تحتاج إلى نظام إدارة يتيح الفرصة ويعطي الاهتمام - بشكل متوازن - لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسئوليات التي يمكن أن يمارسوها وأهداف المنظمة وصالحها العام، ويؤكد أن هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني، وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المدراء على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية (النمر وآخرون، ١٩٩٧).

وقد تأثر دروكر في عرض فكرته عن الإدارة بالأهداف تأثيراً واضحاً بالنموذج الياباني في الإدارة الذي يوفر الوظيفة مدى الحياة والتدريب الأسبوعي المستمر، واحترام الرؤساء. ويرى أن أكثر ما يميز العامل الياباني عن غيره من العمال هو أنه يتحمل المسؤولية بطريقة متميزة تجعله وكأنه المشرف أو المدير. ولذلك يطالب دروكر بتصميم الوظيفة بطريقة تحقق للعامل أن يتحمل المسؤولية مع إعطاء الحرية للتخطيط والتنفيذ لعمله، ومشاركته في المسؤولية بإعطائه بعض الصلاحيات المحددة لأداء عمله، مع منحه الثقة والاهتمام، وتحقيق طموحاته في التعليم المستمر (النيف، ١٩٩٤).

ومنذ ظهور نظرية الإدارة بالأهداف في الفكر الإداري لم ينتبه الميدانيون حتى الآن لواقعيتها وترابطها الواضح وإمكانية انتقالها إلى حيز التطبيق، ولاستنادها إلى فلسفة إدارية تتناسب مع متطلبات الإنسان المعاصر وطموحاته في التمتع بالحرية في

العمل، والمشاركة في تحديد الأهداف، وتحمل مسؤولية تنفيذها، والالتزام بالقيم الأخلاقية والرقابة الذاتية، كما تتناسب أيضاً مع أهداف التنظيم في الوصول إلى زيادة الفعالية الإدارية وإنجاز الأهداف المنشودة عن طريق المشاركة. وقد شاع استخدام الإدارة بالأهداف في كثير من المؤسسات والشركات في الدول المتقدمة، مع ذلك لم تجد طريقها بعد إلى التطبيق في الدول النامية.

فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها:

الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في الإدارة يتلاني سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، ويستفيد من إيجابيات كل مدخل منهما. وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات كما يلي (درة، ١٩٨٢؛ عبدالوهاب، ١٩٨٤؛ قنصوة، ١٩٩٢؛ عامر وعبدالوهاب، ١٩٩٤).

- أ - أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها.
- ب - أن لدى الناس في المؤسسات رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم.
- ج - أن الناس يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات وما إذا كان مرضياً أم غير مرض.

وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في نظرية الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها. وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلاً للتطور والتقدم (عبدالوهاب، ١٩٨٤).

وتتمثل فلسفة الإدارة بالأهداف في الركائز الآتية:

- ١ - انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد

الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المدراء والأفراد وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المدراء والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبمنظمتهم وفي تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة. وعلى الرغم من عدم الوصول إلى التماثل التام أو الدمج الكامل لأهداف الأفراد وأهداف المنظمة، إلا أنه يمكن توفير درجة من الاتفاق والانسجام بينهما. وعلى أرض الواقع يرى الباحثون أن إيجاد توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين يعد أمراً صعباً وبخاصة في العصر الحديث الذي تنتشر فيه مختلف التيارات والأفكار والقوى المتضاربة (شريف، ١٩٩٧).

٢ - أنه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المدراء والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة - في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات - لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقدون على تنفيذها. وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت)، وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مقابليتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته. فإذا تلاءم العمل معه، أقبل على المساهمة في جهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

٣ - أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسة في فلسفة الإدارة بالأهداف. ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها. وكلما ازدادت الثقة بالإنسان، وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة

الغموض وسوء الفهم مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٤ - أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها. فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات. فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين اثنين هما: مبدأ تحديد الأهداف ومبدأ المشاركة.

مبدأ تحديد الأهداف:

تستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها. لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد وللمجموعات وللمنظمة. فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معاً النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

وتبرز أهمية الأهداف من كونها تحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، وتحدد الوقت، وتحدد أساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز. وهنا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، وأن يكون واقعياً ومتماشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، وأن تتضمن عناصر رئيسة في قياسها وهي الزمن والكم والكيف والكلفة.

مبدأ المشاركة:

تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد

أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي تحقق من خلالها، إلى اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف. ومشاركة الإدارة مع العاملين في هذه الجوانب تساعد على فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف، وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف وهي: الالتزام، وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية (نشوان، ١٩٨٦؛ دياب، ٢٠٠١).

(أ) الالتزام:

انطلاقاً من مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة الإدارية أو القسم الذي يعملون فيه، فإن ذلك يساعد المنظمة في إيجاد نوع الالتزام لدى جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم. وهذه فائدة تتميز بها الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تفرض على موظفيها الأهداف والإجراءات والوسائل مما يولد لديهم عدم قناعة تجعلهم غير متحمسين لإنجازها، أما المشاركة في وضع الأهداف فتوفر لدى الأفراد قناعة بالانتماء لتلك الأهداف وبالتالي الحرص والإخلاص في تحقيقها.

(ب) تحمل المسؤولية:

القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداريين، وهي في الإدارة بالأهداف تعد نتيجة من نتائج مبدأ المشاركة، حيث تتوزع الأدوار بين العاملين إذ يتولى كل فرد منهم إنجاز أهداف معينة خاصة به. وهذا من شأنه أن يجعل كل إداري مسؤولاً مسئولية مباشرة عن إنجاز تلك الأهداف. وبالتالي يركز الفرد جهوده داخل التنظيم نحو تنفيذ أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه يقوم الفرد ذاتياً للتحقيق من إتقان أدائه بدلاً من الاعتماد على التقويم الخارجي.

(ج) رفع الروح المعنوية:

أثناء مشاركة الرؤوسين مع الرؤساء في التخطيط للمنظمة وأهدافها وأنشطتها يشعرون بأهمية ما يقومون به من أعمال، وأن قيمة ما ينجزون من أعمال يتوقف على مدى إخلاصهم وأمانتهم وجهدهم ومهاراتهم، وهذا الإنجاز يشعرهم بتقدير الذات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، ويزيد بالتالي من فعالية أدائهم وفعالية منظماتهم.

في ضوء فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف، تمكن الباحثون من التوصل إلى عدد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة بالأهداف عن غيرها من النظريات والأساليب الإدارية. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- ١ - تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية. ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها، وتحديد الوسائل التي تسهم في إنجازها، وتحديد طرق قياسها وأساليب تقويمها.
- ٢ - توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية التي تركز على اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم. وهذا النمط من الإدارة يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية.
- ٣ - تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط، وذلك لتوفيرها التغذية المرتجعة المستمرة والإنجاز الإداري مما يساعد في التغلب على الصعاب التي تعترض الإداري، ويمكنه من إعادة التنظيم المستمر.
- ٤ - تكوّن الإدارة بالأهداف قبولاً لدى المسؤولين عن النتائج ومشاركة الرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة من شأنها أن توجد نوعاً من التزام جميع العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والإحساس بالتقدير عن إنجازهم، وهذا ينمي شعورهم بالمسؤولية وإحساسهم بالحماس لتحقيق الأهداف.

تطبيق الإدارة بالأهداف

تختلف مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة القائمين على تطبيقها وإمكاناتهم وخبراتهم العملية. كما أنه ينقسم إلى مراحل وخطوات معينة تختلف في عددها ومسمياتها من رؤية إلى أخرى (درة، ١٩٨٢؛ ليفيت، ١٩٩٤؛ عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٤؛ قنصوة، ١٩٩٢؛ النمر وآخرون ١٩٩٧؛ مهنا، ١٩٩٨)؛ ففي بعض الدراسات ذات العلاقة، نجد هذه المراحل تنحصر في ثلاث هي:

أولاً: تحديد الأهداف العامة للمنظمة تحديداً واضحاً.

ثانياً: وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء والمؤوسين بحيث يتعرف كل منهم على الهدف الذي يخصه.

ثالثاً: الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات مشتركة على أن تسجل الواجبات والمسئوليات المنوطة بكل شخص لضمان عدم تداخل الاختصاصات عند التنفيذ.

وفي البعض الآخر تكون خمس مراحل هي:

أولاً: تحديد مجالات الأداء الرئيسة ومعايير قياسها بين المؤوسين والرؤساء.

ثانياً: تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء الرئيسة في اجتماعات مشتركة بين الرؤساء والمؤوسين.

ثالثاً: وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المؤوسين.

رابعاً: وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمؤوسين.

خامساً: استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمؤوسين.

أما بعض الدراسات فقد حددت مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بست مراحل هي:

أولاً: وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري، حيث تبرز ضرورة وضوح الأهداف ودقتها وواقعيتها وملاءمتها للسياسة العامة.

ثانياً: تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق على أن تنبثق تلك النتائج من الأهداف العامة وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

ثالثاً: تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق تلك النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

رابعاً: توفير الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لإنجاز النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة (ويتطلب ذلك معرفة كفايات الموظفين والإداريين والفنيين، ومعرفة الموارد المالية للمنظمة الإدارية).

خامساً: وضع برنامج العمل الذي تتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الموارد المطلوبة لنشاطاتها.

سادساً: وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستمرار أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة.

أما روبرت كوفي وزملاؤه (في: شريف، ١٩٩٧) فيقترحون سبع خطوات لتنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف وتتمثل في:

أولاً: مرحلة الأهداف العامة للمنظمة: وفيها تصاغ أهداف المنظمة وتصمم أساليب إنجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الأهداف.

ثانياً: مراجعة تركيب المنظمة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلاءم مع الأهداف العامة ويتمشى معها.

ثالثاً: يضع المسئول الإداري أهدافاً ومقاييس للمرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها كما يقوم المرؤوسون أنفسهم باقتراح أهداف ومقاييس لأعمالهم.

رابعاً: الحصول على الموافقة المشتركة على أهداف المرؤوسين، وهذه تكون بمثابة مراجعة الأهداف العامة التي قد تؤثر على الأهداف التي وضعها المرؤوسون.

خامساً: التغذية المرتجعة للنتائج، وتؤثر بدورها في المخرجات ويترتب عليها حذف الأهداف غير المناسبة.

سادساً: الاستفادة من التغذية المرتجعة في مراجعة المرؤوسين لنتائجهم في ضوء أهدافهم وهذه المراجعة تكون بصفة دورية مستمرة.

سابعاً: مراجعة إنجاز المنظمة وهي بدورها تؤدي إلى وضع الأهداف العامة للمنظمة.

ولكن.. ما الذي تتميز به الإدارة بالأهداف عن الممارسات الإدارية الحديثة؟

استخلص علماء الإدارة عدداً من الممارسات الإدارية في الواقع العملي، وصنفوها إلى قسمين أطلقوا على أحدهما الممارسات التقليدية، وعلى الآخر الممارسات الحديثة؛ وحاولوا في الأساليب الحديثة تفادي بعض سلبيات الممارسات التقليدية، حيث تميزت عنها ببعض الإيجابيات في المفهوم والإطار الفكري (أبو نبعة، ١٩٨٣؛ حمزاوي، ١٩٨٥؛ النمر وآخرون، ١٩٩٧). وفيما يلي يحاول الباحث مقارنة الإدارة بالأهداف بأربع من الممارسات الإدارية الحديثة وهي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات.

١ - الإدارة بالمشاركة:

يستند هذا الأسلوب إلى اعتبار الأفراد مشاركين في المنظمة التي يعملون

فيها، وأنهم قادرون - متى توافر لديهم قدر كاف من الوعي والتدريب - أن يشتركوا في إدارة هذه المنظمة. ويتراوح مفهوم المشاركة من تحديد الأهداف إلى تحديد البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف أو تقرير بعض السياسات من ابتعاث وتدريب وترقيات وترتكز الإدارة التشاركية على فكرة رئيسة ترى أن اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل والأمور التي تهمهم يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام والالتزام بإنجاز الأهداف المحددة، ومحاولة تحقيق النتائج التي تم الاتفاق عليها بحماس (عبد الوهاب ١٩٨٤).

٢ - الإدارة بالتفويض :

تعد عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير العاملين وتحسين إنتاجهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال تركيز القائد الإداري على النشاطات المهمة والرئيسة وتفويض النشاطات الثانوية إلى المرؤوسين الذين يمكنهم القيام بها بفعالية. والتفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات، ويصدر من جهة أعلى إلى أخرى أدنى منها في الهيكل التنظيمي. ويعد التفويض من الممارسات الإدارية السليمة ليس فقط من أجل حل مشكلات المدير وحسن استغلاله لوقته، وإنما أيضاً من أجل تنمية قدرات الصفوف الثانية للإدارة وتأهيلها. لذا فمن الضروري تذليل كافة المعوقات الفنية أو التنظيمية أو البيئية التي تحول دون نجاح تفويض السلطات. ويمكن تطوير مهارات القائد الإداري في التفويض من خلال تحديد النشاطات التي يراد تفويضها، والتخطيط العلمي لعملية التفويض، ومتابعة المفوض لأداء المفوض إليه بصفة مستمرة لضمان الإنجازات المنشودة في الوقت المحدد لها (النمر وآخرون، ١٩٩٧).

٣ - الإدارة بالاتصالات :

يتميز هذا الأسلوب بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصالات تسير في اتجاه هابط من الرؤساء إلى المرؤوسين وفي اتجاه صاعد من الأفراد إلى الإدارة، حيث يتم تبادل المعلومات والمعاني والأفكار، وتتعرف الإدارة على وجهات نظر

الأفراد بشأن الأهداف والخطط والأساليب. كما أن الإدارة تزود الأفراد بما تريده من معلومات وتوجيهات وإرشادات تؤثر على أدائهم الوظيفي. وتعد أساليب الاتصال التي تتيحها الإدارة مثل اللجان والتقارير واللقاءات والاجتماعات الدورية وحلقات النقاش وسائل مهمة للقضاء على مشكلات العمل إلى جانب صناديق الاقتراحات ونظم الشكاوي والنشرات الداخلية والتعميمات، كما تلجأ المنظمة إلى الاستقصاءات وقياس الرأي العام والاتجاهات إلى جانب الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والرؤساء.

وتزداد فعالية الاتصالات الإدارية باستخدام لغة وأسلوب يتناسبان مع الموقف ومع الأفراد، وعند مراعاة الظروف وتغير الوسيلة أو محتوى الرسالة حسب تغير الموقف. وكلما كانت الاتصالات مؤقتة توقيتاً سليماً كانت فعاليتها مرتفعة التأثير.

٤ - الإدارة بالمعلومات :

تعد المعلومات عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات، حيث يساعد توفرها بالكم والنوع المناسبين وفي الوقت المناسب على اكتشاف الحلول البديلة وتفسير المواقف والأحداث المختلفة التي تؤثر في القرارات الإدارية. وتوفر المعلومات أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة، والبيانات المختلفة عن الظواهر والأحداث المستقبلية حتى يمكن للإدارة التخطيط لمواجهةها. وتلجأ الإدارة بالمعلومات إلى إنشاء نظام سليم للمعلومات يقوم بمعالجة البيانات المتوافرة وتسجيلها وتصنيفها وتلخيصها وتجهيزها واسترجاعها وحفظها وتوصيلها للمعنيين. هذا بالإضافة إلى تجديدها وتعديلها بحيث تعبر عن الحقائق التي يستفيد منها كل الأفراد والإدارات، وبالتالي تضمن الإدارة بالمعلومات وجود البيانات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لجميع المدراء الذين يحتاجونها.

بمقارنة الإدارة بالأهداف بهذه الممارسات الإدارية يتضح أن الإدارة بالأهداف تتفق مع بعضها وتختلف مع بعضها الآخر. فهي تتفق مع الإدارة

التشاركية في اشتراك الأفراد بالرأي والخبرة والاقتراحات، ومع الإدارة بالتفويض في إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى أو التنفيذية في اتخاذ القرارات والتصرف في بعض الأمور، لكنها تختلف عنهما في أن الإدارة بالأهداف تجعل اشتراك الأفراد في تحديد الأهداف وتحقيق النتائج عملية مستمرة منتظمة، وليست عملية وقتية محكومة بظروف معينة.

كما تتفق الإدارة بالأهداف مع الإدارة بالاتصالات والإدارة بالمعلومات، بل إن هذين الأسلوبين ضروريان للإدارة بالأهداف. فمن خلال الاتصالات الجيدة تقوي الروابط بين الإدارة والأفراد، وتعمق الثقة، وتزداد الرغبة في التعاون، وبالتالي يصبح اشتراك الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف والخطط ومعايير قياس النتائج أمراً أكثر كفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن توافر المعلومات يمكن الإدارة والأفراد من اتخاذ قرارات رشيدة.

إن هذه المعالجة لأساليب الإدارة الأربعة والمقارنة بين أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين أسلوب الإدارة بالأهداف يقودنا إلى التفكير في إمكانية استخدام مدراء المدارس لهذا الأسلوب من أجل تطوير أدائهم في مجالي الإدارة والإشراف. لا شك أن التعليم العصري يحتاج إلى قيادات متطورة في مختلف مستويات الإدارة التعليمية تهيئ له أسباب النجاح في تحقيق أهدافه وبلوغ مراميه، إذ نبع الاهتمام بتوظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة لتطوير القيادات الإدارية التربوية مع تطور مفهوم الإدارة المدرسية ليساير نمو الوظائف والمهام التي أسندتها المجتمع للمدرسة للقيام بها، ومع تطور الممارسات الإدارية من الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على مجموعة من العلاقات الرسمية الجامدة تحددها الأنظمة واللوائح إلى تطبيق الإدارة بالأهداف بمفهومها التشاركي. ويتناول الباحث هذا البعد في هذه الدراسة من خلال ثلاثة عناصر فقط هي: تطوير كفايات مدير المدرسة، وتطوير أداء مدير المدرسة، وتطوير النمو المهني لمدير المدرسة (فهيم ومحمود، ١٩٩٣؛ كريم وآخرون، ١٩٩٦؛ الحيارى، ١٩٩٨؛ فارس، ٢٠٠٠).

أولاً: تطوير الكفايات:

إن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم العام سوف ينمي لدى مدير المدرسة الكفايات التالية:

١ - كفاية تحديد الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية التي يعمل بها وللمؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها التربوية: لأن هذا يقتضي إلماماً عميقاً بثقافة المجتمع وقيمه وتقاليده وعاداته، وبالتغيرات التي تشهدها دولة البحرين في الميادين الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويتطلب أيضاً إلماماً واسعاً بخصائص نمو الطلاب في تلك المرحلة وكيفية إشباع حاجاتهم ومواجهة ميولهم وإثارة دوافعهم إلى التعليم، وإلماماً عاماً بطبيعة العصر ومعطياته.

٢ - كفايات تخطيط الأنشطة والبرامج وتنسيق الجهود واستثارة الطاقات الكامنة لدى الهيئة التعليمية والإدارية العاملة بالمدرسة: فالإدارة بالأهداف تتطلب في إحدى مراحل تطبيقها الإلمام بأسس التخطيط العلمي من أجل إعداد خطة البرامج والأنشطة التعليمية المصاحبة للمناهج الدراسية من أجل تزويد الطلاب بالخبرات المتنوعة التي تراعي الفروق الفردية وتشبع ميولهم وتتحدى ذكاءهم وقدراتهم العقلية.

٣ - كفايات الإشراف والمراقبة والمتابعة: فمدير المدرسة الذي يطبق الإدارة بالأهداف يهتم بالتوجيه التربوي للمعلمين وبالإشراف الإداري على الإداريين من أجل مساعدتهم على التغلب على الصعاب التي يواجهونها في أدائهم. وبالرغم من أن الإدارة بالأهداف تنمي الرقابة الذاتية من خلال تحمل المسؤولية وإعطاء الثقة لأفراد الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، إلا أن مدير المدرسة يقوم بعدة مهام إدارية أثناء تنفيذ الخطة وهذا يتطلب متابعتها والوقوف على مدى تطور الأداء ومستويات الإنجاز في تحقيق الأهداف.

٤ - كفايات التقييم: فمدير المدرسة بصفته القيادة التربوية في المدرسة التي تطبق

الإدارة بالأهداف يقوم مع أفراد الهيئة التعليمية والإدارية باختيار أساليب التقويم والمقاييس التي يمكن من خلالها تقرير مدى ملاءمة ما تحقق من نتائج مع ما هو مقرر بالخطة الزمنية، وما هو محدد في الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. هذا بالإضافة إلى أن التقويم عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية يستطيع المعلمون والإداريون من خلاله الوقوف على مستوى إنجاز النتائج وتحقيق الأهداف والحصول على التغذية المرتجعة التي تسهم في معالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

٥ - **كفايات العلاقات الإنسانية:** فالإدارة بالأهداف تعني بتنمية العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات ودية بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية والتعليمية بها، وبينه وبين أولياء الأمور والطلاب. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة بالأهداف إلى أنها تشعر أفراد المجتمع المدرسي بالثقة والتقدير واحترام الذات مما يساعدهم على المشاركة بفعالية في تحديد الأهداف وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تعد من ركائز الإدارة بالأهداف (الهدهود، ١٩٩١).

وهكذا تسهم الإدارة بالأهداف في تنمية عدد من الكفايات اللازمة لنجاح مدير المدرسة في تنظيم عمله وممارسته بطريقة مرتبة وتحديد الأولويات والتعامل معها واستخدام المعلومات والبيانات المتاحة له في اتخاذ القرارات. والمدير الناجح لا يقدم على أي عمل دون خطة مدروسة دراسة جيدة ويراقب كل شيء بصفة مستمرة ولا يدع شيئاً للصدفة، والمدير الناجح هو القادر على إقناع المعلمين والإداريين وتحفيزهم للعمل واستثارة طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: تطوير الأداء:

إن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم العام يمكن أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة في ممارسة دوره القيادي التربوي، وفي ممارسة النمط القيادي الملائم لطبيعة الإدارة بالأهداف.

ولاشك أن الممارسات الإدارية لمدرء المدارس تختلف من مدرسة لأخرى، فتارة تميل تلك الممارسات إلى السيطرة المطلقة وتارة أخرى تتجه إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل. أي أن مدرء المدارس لا يسلكون طريقاً موحداً في معاملتهم مع الطلاب والهيئة التعليمية والإدارية، ولا في تنفيذهم للسياسة التعليمية ولا في تعاملهم الشخصي أو المهني وذلك لاختلاف إعدادهم من ناحية واختلاف خبراتهم من ناحية أخرى.

ويساعد تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال الإدارة المدرسية على تحسين أداء مدير المدرسة إذ يحاول توفير بيئة مدرسية تسمح بقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم وقدرات الطلاب. وفي هذا الأسلوب من الإدارة يتمتع مدير المدرسة بشخصية مرحة وبمعرفة غزيرة في النواحي الفنية والإدارية، وينطلق من إيمانه بالديمقراطية وإعطاء الحرية للهيئة التدريسية والإدارية للابتكار والإبداع، وتبادل الآراء والأفكار معهم من خلال الاجتماعات واللجان وأساليب الاتصال المختلفة، والمشاركة في تحديد الأهداف وفي تحديد أوجه النشاطات المرتبطة بتنفيذها وفي تقرير أساليب قياس الأداء. ويحرص مدير المدرسة على تنمية التوجيه الذاتي لديه وتحمل المسؤولية مما يترك آثاراً إيجابية على تطوير أدائه (فهيم ومحمود، ١٩٩٣).

وفي إطار الإدارة بالأهداف تتحدد واجبات ومسؤوليات كل أفراد المجتمع المدرسي، ويعرف المعلمون والإداريون ما تفرضه عليهم واجبات ووظائفهم وتتوزع الأدوار والمسؤوليات بحيث تتناسب مع إمكانات الأفراد، وتشبع اهتماماتهم وبذلك تؤدي طبيعة الوظيفة والعائد الداخلي منها دورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

ويحرص مدير المدرسة في إطار تطبيق الإدارة بالأهداف على تغيير سلوكه وسلوك العاملين معه لتجاوز الممارسات الإدارية المضیعة للوقت داخل التنظيم المدرسي، وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع تطبيقات النموذج الإداري الجديد، وتفويض السلطات، ودعم العلاقات الإنسانية داخل

التنظيم، والتخلي عن الأساليب الاستبدادية التي تقيد حرية المعلمين والإداريين بالمدرسة. بهذه الممارسات يتم التكامل أو التجانس بين أهداف المدرسة التربوية وأهداف الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة.

ثالثاً: النمو المهني:

لعل أهم التطورات التي طرأت على الإدارة العامة والإدارة المدرسية بخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين الميلادي هو انتقالها من المفهوم التقليدي الذي ينظر إلى الإدارة على أساس أنها ترتكز على البدهة أو الخبرة أو المقومات الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة أو تمتلكها مديرة المدرسة، وممارسة بعض الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة، إلى المفهوم الحديث الذي ينظر إلى الإدارة على أساس أنها ترتكز إلى أسس علمية وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تمثل جوهر السلوك الإداري.

إن مقياس نجاح المدير في أداء عمله هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التحليل الموضوعي للبيانات والمعلومات النوعية والكمية. وعلى الرغم من أن الكثير من المتغيرات الإدارية يصعب إخضاعها للأصول العلمية وتحليلها كميّاً لارتباطها بالعنصر البشري، إلا أن الإدارة بالأهداف - كما كان الحال بالنسبة لمحاولات الإداريين لمسايرة الاتجاه العلمي وإضفاء درجة من الموضوعية والدقة في قراراتهم باتباع أساليب وأدوات بحوث العمليات - تساعد كثيراً على تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التعليمية.

وفي مجال العلاقات العامة - التي تعتمد على الأداء الممتاز والإخبار الصادق - يمكن تحقيق الترابط القائم على الثقة والاحترام بين المدرسة والمجتمع المحيط من خلال تحقيق الثقة بين المعلمين وإدارة المدرسة أولاً، إذ يهتم أفراد المجتمع كثيراً بكفاءة الأجهزة التعليمية ونزاهة الأشخاص القائمين على أمر المدرسة من إداريين ومعلمين، كما يهتمون بالعدالة في التعامل مع أبنائهم التلاميذ.

أما في مجال إدارة الأفراد - التي تعتمد أساساً على مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة الأفراد في المنظمة - فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن الإدارة من الحصول على أقصى درجات الأداء من جانب المعلمين، خاصة في عصرنا هذا الذي يزداد فيه أعداد العاملين يوماً بعد يوم وتتعدد مشكلاتهم وتعمق موضوعاتهم واهتماماتهم.

ولا ينبغي أن نتجاوز أهمية التغيير والتطوير في مجالات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بخاصة؛ إذ ساعد تزايد التقارب بين مدراس الإدارة والصناعة على التركيز على التدريب الإداري، كما أصبح التدريب من أجل التغيير واحداً من عناصر التدريب الرئيسية مع التركيز على تنمية مهارات المدراء ومهارات العمل الجماعي (ولسون، ١٩٩٩). إن الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه؛ ذلك لأن التغيير أصبح المفتاح الأساسي لانطلاق أية منظمة ونجاحها تنظيمياً.

المراجع

- أبو نبعة، عبدالعزيز مصطفى (١٩٨٣). «إدارة التعليم العالي بالأهداف». *المجلة العربية للإدارة، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية)*، بعمان، الأردن، ٣(٧).
- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧). *نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.*
- حجازي، مصطفى (١٩٩٧). *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.*
- الحسن، ربحي وزيد، خوري (١٩٧٤). *الإدارة بالأهداف. الرياض: معهد الإدارة العامة.*

- حمزاوي، محمد (١٩٨٥). منهج النظم المفتوحة وأهميته للإدارة في الدول النامية. مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد العاشر.
- حميد، محمد علي أحمد (١٩٩٨). دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم الصفي في دولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس يوسف، لبنان.
- الحيارى، حسن (١٩٨٨). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث اليرموك، (الأردن)، ١٤ (١)، ٩٧-١٠٠.
- درة، عبد الباقي (١٩٨٢). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الديلمي، بهيجة (٢٠٠١). كفاية أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة البحرين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة البحرين.
- الزيايدي، عادل رمضان (١٩٩٣). الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- السلمي، علي (١٩٨٠). السلوك التنظيمي. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
- شريف، علي (١٩٩٧). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشمخي، حمزة محمد (١٩٨٥). الإدارة بالأهداف: مفاهيم ونماذج للتطبيق». المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بعمان، الأردن ٩(٣).

- عامر، سعيد يسن وعبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٤). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٤). الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة غريب.
- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (١٩٩٦). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- فارس، أمونة (٢٠٠٠). «المشاركة في الإدارة التربوية: صناعة القرار والمدير الإداري التربوي على المستوى المحلي». مجلة بناء الأجيال (دمشق)، ٩ (٣٣)، ٤٤-٣٥.
- فضل الله، فضل الله علي (١٩٨٣). نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقدية. دبي: المطبعة العصرية.
- فهمي، محمد سيف الدين ومحمود حسن عبدالمالك (١٩٩٧). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- قنصوة، عوني محمود (١٩٩٢). أسس الإدارة العامة. القاهرة: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- كريم، محمد أحمد وآخرون (١٩٩٦). إدارة المدرسة الابتدائية. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- ليفيت، ثيودور (١٩٩٤). الإدارة الحديثة، (ترجمة نيفين غراب). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- مرار، فيصل فخري (١٩٨١). الإدارة بالأهداف والنتائج. عمان (الأردن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية (جامعة الدول العربية).

- مرسي، محمد منير (١٩٨٩). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مرعي، توفيق (١٩٨٣). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- المنيف، إبراهيم عبدالله (١٩٩٤). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم.
- مهنا، محمد نصر (١٩٩٨). الإدارة العامة الحديثة: تحليل الخبرات مجموعة مختارة من الدول. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- النابه، نجاة عبدالله (١٩٩١). «المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية. دراسات تربوية، القاهرة، ٧(٣٨).
- النجار، نبيل الحسيني وراغب، مدحت مصطفى (١٩٩٢). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب (١٩٨٦). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون (١٩٩٧). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- الهدهود، دلال عبدالواحد (١٩٩١). الكفايات الأساسية لمديرة المدرسة في التعليم في دولة الكويت. دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة بالقاهرة، ٧(٣٧).
- الهواري، سيد (١٩٧٦). الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الهواري، سيد (١٩٨٧). الإدارة، الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ولسون، ديفيد (١٩٩٩). استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: تحية عمارة). القاهرة: دار الفجر للنشر.
- Katz, R.L. (1994). Skills of An Effective Administrator, **Harvard Business Review**, 52.
- Humble, J. (1973). **How to Manage by Objectives**. New York: AMACOM.