

نحو تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

ا.د/ صبرى الانصارى ابراهيم ا.م.د/ سوزان يوسف أبو الفضل
أستاذ أصول التربية أستاذ أصول التربية المساعد

أ / محمد عبد الكريم منشد الضفيري
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية
كلية التربية بقنا

المستخلص :

يهدف المقالة الحالية الى إلقاء الضوء حول مدى تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت كأحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية ويشير مفهوم مدخل الإدارة بالأهداف الى أنه نمط أداري حديث ، يرتكز علي وضع الأهداف وتحديدها ، وبذل الجهود لتحقيقها ، كما أن هذا النمط يتطلب التعاون والمشاركة بين مدير المدرسة والعاملين فيها، والتفاعل بينهم من خلال إدخال العديد من التجديدات التربوية، حتى يتسنى له القدرة على تحسين أدائها ، وتحقيق حالة من التوازن والتكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته ومن اهم سمات هذا المدخل أنه نظام ادارى تشاركي يهتم بمشاركة العاملون في المدرسة في كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة ومن أهدافه زيادة فعالية المدرسة بالتركيز علي تحقيق الأهداف التربوية المدرسية المأمولة، وهناك العديد من المبررات لتطبيقه بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من اهمها انه يساهم في تجنب العديد من المشكلات التي يمكن ان تحدث مستقبلاً ويتيح هذا النمط الفرصة لتطوير أداء مدير المدرسة ، أنه كفيل برفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة ، وتعزيز محاسبة الأفراد لأنفسهم ، وشعورهم بالمسئولية والالتزام • وهناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه ومن اهما المعوقات البشرية والإدارية والثقافية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف - المدارس المتوسطة - دولة الكويت

**Article Title: Towards the entrance application
management by objectives middle schools in Kuwait**
**Prof. Sabry El Ansary Dr Suzan Abo El Fadel Mr Mohamed El
Defiray**

Abstract :

The article aims to shed light on the extent of the application of the entrance of management by objectives middle schools in Kuwait as one of the contemporary trends in educational administration and suggests the concept of the entrance of management by objectives to that managerial style interview, based on setting goals and identified, and efforts to achieve them, and that this pattern requires cooperation and partnership between the school and its staff director, and the interaction between them through the introduction of many educational innovations, so that has the ability to improve their performance and achieve a state of balance and adapt to the nature of the changing times is the most important attributes of this approach that administrative system participatory cares participant working at the school in all administrative processes from planning and implementation, evaluation and follow-up to one of its goals to increase school effectiveness by focusing on achieving the educational goals of school hoped for and there are several reasons to apply to middle schools in Kuwait of the most important because it helps to avoid many of the problems that can occur in the future and allow this pattern opportunity to improve the performance of the headmaster, he sponsor to raise the productive efficiency of the school, and the promotion of individuals for themselves accountable, and their sense of responsibility and commitment to 0 and there are many obstacles to its application and Ahaa human, administrative and cultural obstacles

Key Words : Management by objectives – middle school – Kuwait

مقدمة:

شهدت السنوات القليلة الماضية ارتفاعا في وتيرة التغيرات العالمية علي كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والفكرية ، وأصبح (التغيير) ضرورة حتمية تفرضها مجموعة التحديات التي جلبتها الثورة المعرفية وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة خاصة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات ، وظهور العولمة بإبعادها المختلفة وغيرها من الأحداث التي أثرت علي التعليم وإدارته في دولة الكويت بوجه عام، وإدارة مدارس المرحلة المتوسطة بصفة خاصة الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات ضرورة إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية وأسلوب إدارتها، وان تأخذ بعين الاعتبار تلك التحديات التي جلبتها هذه المتغيرات .

" تحتل المرحلة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت أهمية خاصة من منطلق وضعها في السلم التعليمي فهي تمثل حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة ، والتعليم الثانوي من جهة أخرى ، وهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها ، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم " (١)

وقد شهدت إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت إدخال العديد من التجديدات التربوية في بعض عناصرها حتى يتسنى لها القدرة على تحسين أدائها ، وتحقيق حالة من التوازن والتكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته " حيث أشارت دراسة الرامزي إلى أن المدرسة المتوسطة لم تعد كما كانت في الماضي مجرد أداة لنقل التراث إلى جيل الطلاب ، بل تغيرت وظائفها ، واتسع نطاق هذه الوظائف، وأصبح نقل التراث مجرد وظيفة واحدة من الوظائف العديدة التي تقوم بها المدرسة " (٢)

وأكدت دراسة العازمي : حول تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت على أن وظيفة المدرسة لم تعد قاصرة على الاهتمام بالنواحي العقلية فقط، وإنما امتدت لتشمل الاهتمام الشامل بكافة جوانب النمو الأخرى كالنمو الوجداني والنفسي والانفعالي والجسمي للطلاب " (٣)

ورغم حجم التجديدات التي شهدتها إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت- إلا أن -هذه التجديدات لم يقابلها تطوير موازي على مستوى الإدارات المدرسية لوجود العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها الإدارية ، وفي هذا الصدد كشفت دراسة المطيري عن ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية ، وعدم استجابة الإدارة التربوية في المستويات الإدارية العليا أحياناً للاحتياجات الضرورية اللازمة للعمل المدرسي ، وتدخلها في الكثير من الشئون الإدارية المناطة للإدارات المدرسية القيام بها مما يعوق العمل في هذه الإدارات ويعرقل عمليات التجديد بها " (٤) وأظهرت دراسة شمس الدين حول تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت وجود مشاكل إدارية أخرى تتعلق بنمط القيادة السائد في بعض المدارس المتوسطة منها : تمسك بعض المديرين بالأساليب السلطوية الديكتاتورية في التعامل مع سائر العاملين بالمدرسة ، الأمر الذي ينتج عنه إعاقة هذه المدارس في تحقيق أهدافها بكفاءة " (٥)

" يعد مدخل الإدارة بالأهداف Management by objectives ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي صاحبت تطور الفكر الإداري المعاصر حيث ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن الحادي والعشرين ولاقى انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ، وتستند فلسفة هذا المدخل على اعتبار أن الأهداف الموضوعة للمؤسسة ، ومدى تحقيقها هو المقياس الأساسي المعتمد لنجاح الإدارة " (٦) ومن ثم فإن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على نجاح إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها وإسهام كافة العاملين فيها على مختلف مسؤولياتهم ومستوياتهم في تحقيق هذه الأهداف .

وفي ضوء المعوقات التي تعاني منها بعض إدارات مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت والتي نجم عنها عدم قدرة بعض المدارس على تحقيق أهدافها بكفاءة فإن الأمر يستدعي إعادة النظر في الأساليب الإدارية السائدة حالياً في هذه المدارس ، والسعي نحو تطوير هذه الإدارات باستخدام مداخل إدارية جديدة تواكب المتغيرات

المعاصرة التي يشهدها هذا العصر، وتسهم في تذليل المعوقات التي تحد من فعاليتها خاصة ما يتعلق بقدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها المنشودة .
لذا دعت الحاجة إلى تبني استخدام مدخل (الإدارة بالأهداف) باعتباره انسب الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت لما له من دور في الارتقاء بإنتاجية المدرسة ، وتحقيق أهدافها المأمولة بكفاءة ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية .

مفهوم الإدارة بالأهداف Management by Objectives :-

وحول مفهوم (الإدارة بالأهداف) تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ويرى الشمخى (٢٠٠١) أنها : أسلوب أداري يشترك فيه مدير المدرسة والعاملين فيها علي تحديد الأهداف ، وتحديد مسئولية كل العاملين علي شكل نتائج متوقعة المطلوب تحقيقها ثم كتابه خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج" (٧)

" ويرى بعض خبراء الإدارة ان الإدارة بالأهداف هي إدارة لتقويم الأداء بناء علي التحديد الدقيق للأهداف ، والاتفاق عليها بين المدير والعاملين بالمدرسة ، وكذلك الاتفاق علي المعايير التي تقيس مدى الوصول إلى هذه الأهداف ، وتحديد المسئولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة ، ولذلك يطلق عليها هؤلاء الخبراء " الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج " (٨)

أما جون هامبل JHON, Humble (١٩٩٨) وهو من اشهر الإداريين الانجليز الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف فقد ركز في تعريفه لهذا النمط الإداري علي التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله : إن الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج والربحية والنمو ، وحاجات الإداري إلي المشاركة وتطوير نفسه ذاتياً (٩)

وفي ضوء توظيف هذه التعريفات في المجتمع المدرسي يمكن استنتاج الحقائق التالية :

- إن الإدارة بالأهداف نمط أداري حديث ، وتتضمن هذه العملية وضع الأهداف وتحديدتها يرتكز علي وضع الأهداف وتحديدتها ، وبذل الجهود لتحقيق هذه الأهداف.

- أن هذا النمط يتطلب التعاون والمشاركة بين مدير المدرسة والعاملين فيها، والتفاعل بينهم من اجل تحقيق الأهداف التي تأملها المدرسة والتي سبق تحديدها.

- أن هذه الأهداف محددة ، وقابلة للقياس ، ومقترنة بفترة زمنية معينة ، ويمكن تحقيقها من خلال مجموعة برامج التي تضعها المدرسة والمخطط لها بدقة بشرط أن يشارك كافة العاملين في المدرسة من مدير ومعلمين وإداريين في صياغة هذه الأهداف بعد تحديدها، ويسعى الجميع ببذل الجهود إلي تحقيقها.

- إن هذه الأهداف التي تضعها الإدارة المدرسية تشتق من الأهداف العامة للدولة والتي تضعها وزارة التربية ، وفي ضوء فلسفة المجتمع الكويتي.

- إن نجاح الإدارة بالأهداف في تطوير إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت يتطلب وجود جهاز إداري يقوده مدير المدرسة وفريق العاملين بها ، ويتطلب ذلك وجود مدير قادر علي توظيف هذا المدخل بامتلاكه المهارات الإدارية التي تمكنه من توفير بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين بالمدرسة، وتراعي التوازن بين مصلحة وأهداف المدرسة ومصلحة وأهداف العاملين بها.

وتعرف " الإدارة بالأهداف " إجرائياً أنها : أسلوب أداري يقوم بموجبه مدير المدرسة المتوسطة بالكويت بإشراك كافة العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين وطلاب في تحديد الأهداف التربوية والتعليمية التي تأمل المدرسة المتوسطة في الكويت إلي تحقيقها والتي تشتق من الأهداف العامة لوزارة التربية بالكويت ، وتهدف إلي تطوير المدرسة ورفع مستوي كفاءتها وحل مشكلاتها ، ووضع برنامج

يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف ، وتوزيع المسئوليات المفروضة علي كافة العاملين بالمدرسة في إطار من العمل الجماعي التعاوني القائم علي التفاهم ، واستخدام العلاقات الإنسانية ومشاركة الجميع في عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم وعند تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف في ضوء النتائج المتوقعة مع مراعاة التوازن بين أهداف ومصالح المدرسة وأهداف ومصالح العاملين فيها .

ثانياً : مبررات ترتبط بنمط الإدارة بالأهداف خصائصه ، وفلسفته ، ومميزاته: (١٠)

- يساهم استخدام نمط الإدارة بالأهداف في زيادة فعالية المدرسة بالتركيز علي تحقيق الأهداف التربوية المدرسية المأمولة .
- نجاح تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في بعض الدول شجع العديد من الإدارات المدرسية علي محاولة تطبيق التجربة ، والاستعانة بهذا المدخل في تطوير أدارتها.
- يحقق تطبيق نمط الإدارة بالأهداف العديد من المكاسب للعاملين في ظل إدارته خاصة ما يتعلق بإشباع حاجاتهم ، وإشراكهم في وضع الأهداف وتحقيقها ، وصنع القرارات التربوية بطريقة تعاونية ، وتحسين سبل الاتصال والتواصل ، وتعزيز العلاقات الإنسانية ، وبناء تطوير رؤية مشتركة للمدرسة .
- يساهم تطبيق هذا النمط في تجنب العديد من المشكلات التي يمكن ان تحدث مستقبلاً
- يتيح هذا النمط الفرصة لتطوير أداء مدير المدرسة ، وإكسابه العديد من الكفايات التي تهيئ له أسباب النجاح في قيادته ، والانتقال بالمدرسة المتوسطة التي يتولي قيادتها التربوية إلي وضع جديد .
- " يتيح هذا النمط الفرصة للمعلمين في المدارس المتوسطة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية

ثالثاً : مبررات ترتبط بأوضاع العصر ومتغيراته :-

- يتواكب استخدام نمط الإدارة بالأهداف مع التغيرات والتحديات التكنولوجية والمعلوماتية التي فرضت علي المؤسسات التعليمية عامة ، والمدارس المتوسطة بصفة خاصة ضرورة تبني رؤي جديدة داخل هذه المؤسسات لمواكبة الآثار الايجابية لهذه التغيرات ، وتلاشي السلبيات الناجمة عنها " (١١)
- الحاجة إلي وجود إدارة جديدة تواكب المستجدات التي طرأت في مجال الإدارة والنظريات التربوية الحديثة .

خصائص الإدارة بالأهداف :-

- " أشارت العديد من الأدبيات الإدارية إلي وجود العديد من الخصائص التي تميز نمط "الإدارة بالأهداف" عن غيرها من الأساليب والأنماط الإدارية الأخرى أهمها : (١٢)
- أنها إدارة بالأهداف ومن اجل الأهداف وبواسطة الأهداف :-
- فالإدارة بالأهداف تستند علي ركيزة وجود الأهداف ، ووضوحها، وتحقيقها كما أنها تعتمد علي مشاركة كافة العاملين في المؤسسة في تحديد هذه الأهداف وصياغتها وتحديد الأساليب والوسائل التي تسهم في انجاز هذه الأهداف، وتتضمن أيضاً طرق قياسها، وأساليب تقييمها
- أنها إدارة تهتم بالنتائج وردود الأفعال وليس الأنشطة ، كما أنها تتجه إلي التنبؤ بالمستقبل
- أنها إدارة تشاركيه : فهي تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في المؤسسة في كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة ، بالإضافة إلي اشتراك هؤلاء العاملون في وضع أهداف المؤسسة ، وتنفيذها ، والمشاركة أيضاً في مناقشة كافة القرارات المتعلقة بمصالحهم ومصالح المؤسسة التي يعملون بها ، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمصالح المؤسسة بوجه عام .
- أنها إدارة إنسانية : فالجوانب الإنسانية في التطبيق ، والتأكيد علي إنسانية الفرد أيا كان موقعه ، والتركيز علي القيم الإنسانية وأبرزها التعامل مع العاملين في أطار من العلاقات الإنسانية ، فضلاً عن كونها عمل إنساني بحثت تتعامل مع

كافة قطاعات المجتمع داخل المؤسسة عامة والمؤسسة التعليمية من معلمين وقيادات وإداريين وطلاب وأولياء أمور بصفة خاصة - جميعها جوانب تشير إلي إنسانية الإدارة بالأهداف .

- أنها أداة متابعة وتقييم : حيث تعتمد الإدارة بالأهداف علي عمليات التقييم المستمر لكل ممارسة أو سلوك داخل الإدارة ، وتعد مبادئ الرقابة الذاتية ، والمتابعة الأولية ، والتقييم المستمر للأداء ، والتغذية الراجعة بالإضافة إلي استخدام المعايير والمقاييس في تقييم النتائج أول بأول - جميعها تحقق تقييم النتائج ، وتتيح الفرصة لإعادة النظر في الأساليب والإجراءات المستخدمة لتحقيق النجاح المنشود .

الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف :-

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلي مجموعة من المسلمات هي :- (١٣)

- ان العمل القائم علي المشاركة والتعاون الجماعي ، والتفاعل بين العاملين في المؤسسة هو اقصر الطرق للوصول إلي الأهداف المنشودة.
- ان العاملين في المؤسسة لديهم رغبة قوية في الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تخص مستقبلهم ومؤسساتهم.
- ان الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول تراعي الفرد باعتباره إنسان له حاجات ومتطلبات مطلوب إشباعها في إطار مراعاة أهداف المؤسسة ومصالحها.
- ان العاملين في المؤسسة يرغبون في الوقوف علي أدائهم ، ولديهم رغبة قوية في تقييم هذا الأداء أول بأول (الرقابة الذاتية).
- يميل أداء العاملين إلي التحسن عندما يفهمون جيداً أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.
- ان العاملين في المؤسسة يميلون إلي معرفة ما هو متوقع منهم أن يقوموا به.

-
- أن مراعاة حقوق العاملين في المؤسسة يتواءم مع تطورات العصر التي تطالب بتمتع الأفراد بالحرية في العمل ، والمشاركة في تحديد الأهداف، وتحمل مسئولية انجازها.
 - أن منح العاملين في المؤسسة الاهتمام والثقة والحرية وتحمل المسئولية يساهم في ارتفاع مستوى أدائهم، وتحقيق الكفاءة في الانجاز.
 - إن أداء العاملين في المؤسسة التعليمية يميل إلى التحسن عندما يكون هناك اتفاق بين هؤلاء العاملين على الأمور التي سينجزونها.
 - يتجه أداء العاملين إلى التحسن عندما يعطون تغذية راجعة تعينهم على ما أنجزوه وما لم ينجزوه.
 - يتجه أداء العاملين إلى التحسن عندما يمنحون الفرصة للتعلم والنمو وإذا أقر رؤسائهم لهم بما انجزوا من أعمال.
- وتشير هذه المسلمات إلى أهمية العنصر الإنساني في مدخل الإدارة بالأهداف والذي يراعي من خلاله حاجات العاملين ، وطموحاتهم في الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ووضع الأهداف المنشودة، والمساهمة في تحقيقها بالإضافة إلى الثقة في قدراتهم في ممارسة الرقابة ، والتوجيه الذاتي.
- وفي ضوء ما سبق ترى الدراسة الحالية أن فلسفة الإدارة بالأهداف تستند علي مجموعة من الركائز أهمها:
- التركيز علي الأهداف من حيث تحديدها وصياغتها وتنفيذها وتقويمها باعتبارها الرباط الذي يجمع العاملين في المؤسسة ، ويتعاون الجميع رؤساء ومرووسين علي وضع أهداف المؤسسة وتحقيقها ، ويزداد حماس هؤلاء العاملين إذا شاركوا في وضع هذه الأهداف ، وإذا كانت الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهدافهم الشخصية.
 - التركيز علي الجانب الايجابي أو "ردود الأفعال" في طريقة الإدارة أكثر من الجانب السلبي

- التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق بين كافة العاملين في المؤسسة يعد ركيزة أساسية في فلسفة الإدارة بالأهداف ، ويحقق هذا التعاون نتائج طيبة. وسبق الإشارة إلي أن ثقة الرئيس في العاملين معه توفر للمؤسسة مناخ اجتماعي طيب يشجع علي الحماس في العمل، والابتكار والإبداع ، وتوجيه طاقات جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

- أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يؤسس علي التنبؤ بالمستقبل ، والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث فهي إدارة مهيأة للنتائج.

- أن نجاح الإدارة بالأهداف يعتمد علي وجود جهاز إداري يقوده المدير أو الرئيس الذي ينبغي أن يمتلك المهارات الإدارية التي تمكنه من توظيف هذا المدخل، وتفعيل عمليات التعاون والاتصال مع كافة العاملين باستخدام العلاقات الإنسانية.

فالقائد لا ينفرد بعمله بمفرده ، وهو بمثابة موجه ومرشد للعاملين معه من خلال تقبل آراء العاملين وأفكارهم ، وابتكاراتهم ، وإبداعاتهم .

- أن نجاح الإدارة بالأهداف ، يختلف من مؤسسه لآخري وفقاً لاختلاف طبيعة العاملين في المؤسسة ، والطرق التي يرونها ملائمة ، وفي حدود إمكانياتهم وإمكانات المؤسسة - لبلوغ الأهداف المنشودة . فليست هناك طريقة مثلي للأداء يمكن الاستناد اليها كنموذج تلتزم به الأجهزة الإدارية لتحقيق النجاح باستخدام هذا النمط . وإنما تختلف عوامل النجاح من مؤسسة لآخري وفقاً للمهارات القيادية ، وطبيعة العاملين في المؤسسة ، والإمكانات المتاحة ، وطبيعة الأهداف المتوخاة . وفي ضوء فهم فلسفة الإدارة بالأهداف والمرتكزات التي تستند عليها يمكن الاستعانة بهذه الركائز وتوظيفها في مجال التربية والتعليم الأمر الذي يساهم في تفعيل هذا المدخل وتوظيفه في تطوير الإدارات المدرسية بالمرحلة المتوسطة .

أهداف الإدارة بالأهداف :-

" تتمثل أهداف " الإدارة بالأهداف " في الآتي : (١٤)

- زيادة قدرة المؤسسة علي البقاء والاستمرارية .

- تحقيق أهداف المؤسسة في شكل نتائج يراد تحقيقها .
- تحقيق المواءمة المرغوبة بين أهداف المؤسسة ومصالحها وأهداف العاملين فيها، وعلي المستوي المدرسي يمكن القول ان الإدارة بالأهداف تساهم في تحقيق الأهداف التالية تحقيق أهداف المدرسة في شكل نتائج يراد تحقيقها ، وربط إشكال الأداء اليومي الروتيني بأهداف قابلة للتحقيق
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، وزيادة إحساس العاملين بأهداف المدرسة وضرورة تحقيقها، وتنمية قدرات هؤلاء العاملين وتأهيلهم لتحديد هذه الأهداف ، والتفكير في سبل بلوغها ، وتنمية قدراتهم علي تقويم أعمالهم والحكم على نتائجها.
- التوازن بين أداء الفرد وأهدافه ومصالحه ، وأهداف المدرسة .
- زيادة فعالية المدرسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية مما يجعل المدرسة قادرة علي التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها في ظل المتغيرات المستمرة .
- إكساب المدرسة القدرة علي التطوير ، والانتقال إلي وضع جديد باستخدام نمط إداري جديد يتمشي مع اتجاهات العصر بشكل أفضل لمتطلبات تحدياته وتقنياته .
- تحسين سبل وأساليب التواصل بين القيادات المدرسية وكافة العاملين فيها .
- وضع القرارات التربوية داخل المدرسة بطريقة تعاونية وتشاركية.
- تحقيق مستويات أداء عليا من العاملين بالمدرسة ، ودفع طاقات هؤلاء العاملين ، وتعبئة الجهود علي مختلف المستويات الإدارية .
- تمكين المديرين من تنمية وتطوير إدارتهم المدرسية ، وتحقيق أهداف المدرسة ، وتكوين فريق أداري أكثر كفاءة ، واتخاذ القرارات التي تعمل علي تطوير المدرسة وأحداث التغيير المنشود فيها.
- تساعد المدرسة علي تضيق الفجوة بين مستوي أدائها الحالي ومستوي أدائها القديم.

- تطوير منهجية علمية الإدارة المدارس المتوسطة في الكويت.
- تنمية القدرة علي التخطيط لكل من المدير وسائر العاملين بالمدرسة .
- تشجيع العاملين بالمدرسة علي الإبداع والابتكار والتجديد .
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المتابعة والتقييم الدوري.

استراتيجيات الإدارة بالأهداف :

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

- " وقد أشارت بعض الدراسات بان تطبيق الإدارة بالأهداف يمر بثلاث مراحل هي ^(١٥)
- مرحلة الأهداف العامة للمنظمة تحديداً ووضاً .
 - مرحلة وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يتعرف كل منهم علي الهدف الذي يخصه .
 - الاتفاق علي مقاسمة المسئولين في اجتماعات مشتركة مع مراعاة تسجيل المسئوليات المنوطة بكل شخص لضمان عدم تداخل الاختصاصات عند التنفيذ .
- " أشارت دراسة النوح بوجود خمس مراحل هي : ^(١٦)

- التهيئة والاستعداد للعمل وذلك بدراسة إمكانات المؤسسة ، والتعرف علي فلسفتها وأهدافها ، ورسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة ، والأساليب والإجراءات المراد أتباعها للوصول إلي هذه الأهداف ، وكيفية تقويمها في ضوء معايير الأداء .
- تحديد الأهداف وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، والنتائج المتوقع تحقيقها خلال تلك الفترة ، وتحديد الأساليب والوسائل اللازمة لقياس مدي تقدم العمل تجاه تحقيق الأهداف المحددة ، ووضع نظام مستمر للرقابة ومتابعة مدي تقدم العمل تجاه الأهداف المحددة .
- مناقشة الخطة المبدئية مع المرؤوسين بعقد اجتماع معهم يتم فيه مناقشة الأهداف وتحديد المسئوليات، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ مع وضع أهداف تفصيلية

يقوم الأفراد بتحقيقها و مراعاة تجديد مؤشرات الأداء ، ومستوي الأداء المستهدف ، ومعوقاتة .

- تطبيق الخطة وتنفيذها من قبل المرؤوسين ومتابع وتوجيه وإشراف الرؤساء .
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين ، واستعراض مدي التقدم في تحقيق الأهداف ، ومطابقة الانجازات التي تحققت بالأهداف والخطط الموضوعة أول بأول ، ثم القيام بالمراجعة النهائية والاستفادة وذلك في وضع خطط جديدة .

" وأشارت دراسة الرحيلي أن مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف فى ست مراحل هي (١٧)

- وضع الأهداف العامة المرجو تحقيقها مع مراعاة وضوح الأهداف ، ودقتها وواقعيتها .

- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق .

- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق تلك النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة

- توفير الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لانجاز النشاطات من اجل الوصول إلي النتائج المتوقعة.

- وضع برنامج العمل الذي تتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة ، والموارد المطلوبة للنشاطات.

- وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم انجازه باستمرار أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة .

" واقتרכת دراسة صادق وجود سبع مراحل لتنفيذ الإدارة بالأهداف هي :- (١٨)

- مرحلة الأهداف العامة للمنظمة وفيها تصاغ أهداف المنظمة ويتم خلالها وضع الأساليب الخاصة بإنجازه هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدي بلوغ الأهداف .
- مراجعة تركيب المنظمة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلاءم مع الأهداف العامة .

- يقوم المسئول الإداري بوضع أهداف ومقاييس للمرؤوسين لتنفيذها ، كما يسمح للمرؤوسين أنفسهم باقتراح أهداف ومقاييس لإعمالهم .
- الحصول علي الموافقة المشتركة علي أهداف المرؤوسين .
- التغذية المرتجعة للنتائج ويتم من خلالها حذف الأهداف غير المناسبة .
- الاستفادة من التغذية المرتجعة في مراجعة المرؤوسين لنتائجهم في ضوء أهدافهم ، وهذه المراجعة تكون بصفة دورية مستمرة .
- مراجعة انجاز المنظمة وهي بدورها تؤدي الأهداف العامة للمنظمة .

وفي ضوء ما سبق عرضه من مراحل وخطوات تمر بها الإدارة بالأهداف يمكن

القول ان معظم هذه المراحل اتفقت علي :

- تحديد الأهداف العامة تحديداً واضحاً .
- توزيع المهام والمسئوليات علي العاملين في ضوء خبرتهم ومعارفهم .
- تنفيذ الخطة وتوزيع العمل علي الأفراد العاملين وفقاً للخطة الموضوعة .
- التقييم والتغذية الراجعة للتعرف علي أوجه القصور وتذليلها أثناء التنفيذ .

وفي ضوء ما سبق يمكن الاستفادة من خطوات ومراحل تطبيق الإدارة

بالأهداف وتوظيفها وتطبيقها في إدارات المدارس المتوسطة بالكويت وذلك علي النحو

التالي :

أ (مرحلة الاستعداد والتهيئة : التهيئة تعنى إيجاد شعور لدى العاملين فى المدرسة بقبول فكرة التغيير ، والتقليل من مقاومتهم له ، ومن الطبيعى أن يعترض بعض العاملين على فكرة التغيير الإدارى ، فالتغيير بأبسط أشكاله يعنى التحول من الوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال إلى أساليب أخرى جديدة تتطلب المزيد من الالتزام الجدية وتحمل المسئولية .

وفي هذه المرحلة تتم توعية العاملين بالمدارس المتوسطة والذين يشكلون

إدارات هذه المدارس بنمط الإدارة بالأهداف والفلسفة التي يقوم عليها ، ومميزاته ،

والإجراءات الإدارية لتطبيقه . كذلك تتم دراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

ويتم تشكيل فرق للعمل ، ورسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف المراد تحقيقها بحيث تشير هذه الخطة إلى أحداث تغيير كمي ونوعي في هذه الإدارات .
ب) مرحلة البدء Start-up : تعد هذه المرحلة أساسية للتطوير ، وتتصل بحالة المدرسة المتوسطة ومتطلبات تطويرها ، ومدى استعدادها للممارسة التغيير المنشود، وتتطلب هذه المرحلة وضع الخطة .

ج) مرحلة وضع الخطة : يشترك في هذه المرحلة مدير المدرسة بالتعاون مع سائر العاملين ويتم فيها وضع الأهداف المحددة ، وصياغتها بدقة ووضوح ، وكذلك وضع الأهداف التفصيلية والفرعية ، ويتم توزيع المهام والمسئوليات علي العاملين ، وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، والفترة الزمنية المخصصة لتحقيق كل هدف ، مع الإطمئنان إلى أهمية وضرورة دعم مختلف المستويات الإدارية العليا واعتبار ذلك شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وبصفة خاصة المستوى الإجرائى والتنفيذى .

د) مرحلة تطبيق الخطة (مرحلة التحول Transition) : وهذه المرحلة تالية للمرحلة السابقة ، وينبغى أن يسبق هذه العملية التشخيص الدقيق للوضع القائم ، والاستفادة بالدراسات الميدانية والبحوث السابقة وغيرها من الأساليب العلمية التى تناولت مدخل الإدارة بالأهداف ، وإعادة النظر فى الصلاحيات والمسئوليات والقضاء على القيم السلبية فى السلوكيات ، والعمل على ترسيخ قيم جديدة تعزز قبول التغيير لدى العاملين ، والاستعادة بالوسائل التكنولوجية فى دعم هذه الخطوات .

وفي هذه المرحلة يقوم العاملين بالمدرسة بالتنفيذ الفعلي للخطة التي تم وضعها، وفي ضوء المهام والصلاحيات التي تم توزيعها ، ويقوم مدير المدرسة بالقيادة والمتابعة والإشراف علي عمليات التنفيذ في ضوء مقارنة الانجازات بالأهداف المراد تحقيقها ، وباستخدام المعايير والمقاييس لمتابعة الأداء علي ان يكون أسلوب العمل قائم علي المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق ، وان يلتزم كل فرد بالمسئوليات المكلف بها ، وفي المرحلة أيضاً تكون المتابعة مستمرة ويقوم مدير

المدرسة بمتابعة تقدم التنفيذ وتقديم التغذية الراجعة للتعرف على أوجه القصور ومعالجتها أول بأول ، وتذليل المعوقات وتقديم البدائل ويمكن استخدام نظام المكافآت والعقوبات في ضوء الانجاز الذي تحقق .

هـ) مرحلة ما بعد التنفيذ (مرحلة النتائج Outcomes) : وفي هذه المرحلة يقوم المدير بوضع خطة للاستفادة من نتائج التغذية الراجعة حيث تتم مطابقة الانجازات التي تحققت بأهداف الخطط التي تم وضعها أول بأول ، والاستفادة من نجاح التجربة في وضع خطط جديدة يراعي فيها تلافي السلبيات والأخطاء السابقة ، وتذليل التحديات والصعوبات التي اعترضت تنفيذ هذه الخطة ، والاستفادة من الآثار الناجمة عن حدوث التطوير فى الحكم على مدى أهميته ، وفعالية برامج التطوير ، ومدى ملائمة مدخل الإدارة بالأهداف لهوية المدرسة وبيئتها المحيطة .

مزايا الإدارة بالأهداف

وهناك مزايا أخرى أضافها عابدين فى دراسته^(١٩) منها :

- إن نظام الإدارة بالأهداف كفيل برفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة ، وتعزيز محاسبة الأفراد لأنفسهم ، وشعورهم بالمسئولية والالتزام .
- إن نظام الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات ، وتحديد المسئوليات
- إن نظام الإدارة بالأهداف يساعد على أن تكون أهداف المدرسة واقعية .
- إن نظام الإدارة بالأهداف يساهم فى المحافظة على المدرسة ونموها المنتظم من خلال تحديد ما هو متوقع من كل فرد .
- إن نظام الإدارة بالأهداف يحقق الوقاية قبل العلاج ، حيث تتحدد المعالم لكل العاملين بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل أو الإخلال بالمسئولية أو التلاعب فيه أو الادعاء بسوء الفهم أو عدم الإدراك حيث أن هذا النظام يساعد العاملين على فهم طبيعة أعمالهم وفهم النتائج التى يترتب عليهم السعي نهوها .

معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف :

المعوقات هى الموانع أو الصعوبات التى تواجه مديري المدارس المتوسطة ، وتحول دون تطبيق وممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف فى مدارسهم .

" أشارت بعض الدراسات إلى أن معوقات الإدارة بالأهداف يمكن تصنيفها إلى مجموعة من العوامل يرتبط بعضها باتجاهات العاملين وسلوكياتهم المعارضة لقبول هذا المدخل ، وبعضها الآخر يرتبط بالجوانب الثقافية التنظيمية لمدخل الإدارة بالأهداف ، ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي " (٢٠).

أولاً : معوقات تتعلق بالجوانب السلوكية للعاملين :-

أهمها فقدان الرغبة لدى هؤلاء العاملين بقبول فكرة التغيير والتجديد نتيجة الشعور بالإحباط أو المثبطات المتعددة ، وفقدان الثقة فى المديرين أو القائمين على التغيير ، والحذر والخوف من التعامل مع الأمور المجهولة النتائج ، وعدم الشعور بالمسئولية ، وعدم الالتزام بمسئولياتهم الوظيفية إماماً دقيقاً ، إلى جانب افتقاد التعاون بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها ، أو بين الإدارة المدرسية والإدارات فى المستويات العليا ، إلى جانب سلوكيات بعض العاملين فى المدرسة التى تتسم باللامبالاة والتراخى وافتقاد الحماس لقبول التغيير والسرعة فى إنجازه مما يساهم فى انخفاض مستوى الجهود المبذولة لدى هؤلاء الأفراد لإحداث التغيير بتطبيق الإدارة بالأهداف .

ثانياً : معوقات الاجتماعية :-

أهمها عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير الإدارى المنشود ، والخوف من تعارض الأهداف التى تضعها الدولة فى المستويات العليا مع أهداف العاملين فى المدرسة ، والشعور لدى بعض العاملين بفشل تجارب سابقة فى استخدام مداخل إدارية لتحقيق التطوير الإدارى ، والإحساس لديهم بأن مشكلات التعليم معقدة لا تجد لها حلول سابقة .

ثالثاً : معوقات تتعلق بالجوانب التنظيمية :-

أهمها قلة الحوافز والمكافآت المخصصة لتشجيع العاملين فى المدرسة للانخراط فى عمليات التغيير الإدارى ، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة مدارس المرحلة المتوسطة للقيام بالتغيير المناسب وتطبيقه، ورفض المسؤولين والمديرين تشجيع عمليات التطوير الإدارى باستخدام مدخل الإدارة بالأهداف .

رابعاً : معوقات ثقافية :-

أهمها افتقاد العاملين فى المدرسة المتوسطة بالمعلومات الكافية والرؤى الواضحة الشاملة حول طبيعة مدخل الإدارة بالأهداف ومبرراته ، ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيقه .

متطلبات نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف

يتطلب نجاح تطبيق مدخل " الإدارة بالأهداف " مراعاة العلاقات الإنسانية فى التعامل مع كافة العاملين بالمدرسة ، والعلاقات الإنسانية فى المجال الإدارى تعنى ان ينظر مدير المدرسة إلى المدرسة باعتبارها "مجتمع بشري" وان يتعامل مع المعلمين والعاملين فيها باعتبارهم أفراد إنسانيين ينبغى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ، وحل مشاكلهم الشخصية والاجتماعية والمهنية ، وتحقيق أهدافهم المشتركة ، وان يكون الاهتمام بحاجات ومطالب العاملين بالمدرسة أكثر من مجرد الاهتمام بالإنتاجية وانجازات العمل وذلك بقصد تقوية الروابط وتوسيع فرص التفاعل الإيجابي ، والاتصال والتأثير المتبادل بين العاملين والمعلمين والقيادات بالمدرسة ، وزيادة تماسكهم وتعاونهم واندماجهم فى محيط العمل ، وتنمية روح العمل الجماعى بينهم للوصول إلى أفضل النتائج فى ظل أفضل حالات التكيف ، وتحقيق الرضا الاجتماعى والنفسى والتوافق الوظيفى .

- تطبيق مبدأ ديمقراطية الإدارة فى العمل القيادى : (٢١)

يعنى ذلك حرص مدير المدرسة على إرساء القواعد والقيم الديمقراطية بين العاملين بالمدرسة وذلك يتحقق باحترام شخصية المعلمين والعاملين معه ، والسعي لإشراكهم فى إدارة العمل فى كافة عملياته سواء عند تحديد الأهداف وصياغتها ،

وتحديد المسئوليات وتوزيع الاختصاصات ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها ، ومنحهم الثقة بما يعزز قدرتهم علي العطاء ، والاستفادة من قدراتهم الخلاقة ، وتقبل مقترحاتهم وتصوراتهم الخاصة ، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار في الأداء ، واحترام القوانين واللوائح وتطبيقها بمرونة وحكمة وليس بحرفية .
. تفويض السلطات والمسئوليات: (٢٢)

يعنى ذلك أن يهتم مدير المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات ، والمسئوليات وإسناد بعض المهام والإعمال للمعلمين العاملين بالمدرسة وبقدر استطاعته وذلك التفويض سوف يخفف كثيراً من العبء الواقع علي كاهل مدير المدرسة بأعباءه المسئول عن الجهاز الإداري فيها ، كما أن توسيع دائرة الاشتراك في القرارات يجعل جميع العاملين مشاركين في تحمل المسئولية ، مع الالتزام في التنفيذ ويخفف كثيراً من المخاطر الناجمة عن الانفراد باتخاذ القرارات

النظرة الموضوعية الثابتة في التعرف علي القدرات الحقيقية لفريق العمل :-

تعد هذه المهارة من المهارات المهمة لمدير المدرسة فتعرفه علي قدرات العاملين معه يمكنه من توظيف هذه القدرات واستثمارها في تحقيق الأهداف المنشودة " ونجاح مدير المدرسة في الكشف عن قدرات العاملين معه يتطلب أيضاً المهارة في استخدام أساليب قياس الأداء المقننة بدقة كي يتعرف علي القدرات الحقيقية لكل فرد(٢٣).
وينبغي أن يترك مدير المدرسة للعاملين معه الحرية في أداء وتنفيذ ما اسند إليهم من أعمال ، وان ينظر إلي هؤلاء المعلمين والعاملين كمساعدين ومشاركين معه وليسوا تابعين ، فالتبعية تحول دون الاستفادة من أفكار الآخرين ، وتقلل من تعاطفهم مع القائد

. المتابعة والتقييم :-

تستلزم هذه المهارة ان يكون مدير المدرسة قادراً علي تقييم نفسه كقائد ترويي بكل حياد وموضوعية ، بالإضافة إلي ذلك فان تحقيق الأهداف التي تنشدها المدرسة المتوسطة يتم في خطوات مرحلية الأمر الذي يتطلب إجراء عمليات متابعة مستمرة

لإجراءات التنفيذ حتي يمكن التحقق والاطمئنان علي حسن سير العمل نحو تحقق الهدف ، وتذليل المعوقات والتحديات التي تعترض سير العمل أول بأول ، وتتطلب هذه المهارة ان يكون لدي مدير المدرسة نظام جيد للمتابعة والتقييم يتم من خلاله معرفة مدي التقدم والتحسين في مستوي الأداء .

" ويرتبط بهذه المهارة مهارات أخرى منها قدرة مدير المدرسة علي تحقيق التوجيه الذاتي في العمل ، وتقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب " (٢٤)

التوازن في ممارسة الأعمال الإدارية والفنية وامتلاك مهارات إدارية واجتماعية غير عادية (٢٥) ويعني ذلك أن يكون لدي مدير المدرسة خبرات كافية بالعمل الإداري ، وثقافة واسعة متجددة حول المستجدات والتطورات الحديثة التي طرأت علي هذا المجال ويتطلب ذلك ان يمتلك مدير المدرسة مهارة استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة كي تعينه علي التعرف علي هذه المستجدات ، ومن ابرز المهارات الاجتماعية والإدارية غير العادية التي ينبغي أن يلم بها مدير المدرسة ، وان يمارسها بالفعل في أدارته لعمله الإداري المهارات التي تسعفه في تفهم طبيعة السلوك الإنساني ، وتوظيفه لصالح تحقيق أهداف المدرسة ، بالإضافة إلي مهارات التخطيط الجيد ، وصنع واتخاذ القرارات ، وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية ، ومهارات التواصل والاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة ومع القطاعات الأخرى خارج المدرسة سواء علي مستوي الإدارات التربوية أو المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، بالإضافة إلي قدرته علي تفعيل المشاركة المجتمعية ، والتلاحم والتواصل مع أولياء الأمور وأسر الطلاب ، وان يراعي مدير المدرسة التوازن في أداء الأعمال الإدارية والفنية " (٢٦).

المراجع

- ١- وزارة التربية : الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت ، الكويت ، إصدارات الوزارة ، ٢٠١٣ ، ص ٨
- ٣- فاطمة الرامزي : التعليم الحكومي في الكويت ، مشكلات وسبل الحل ، الكويت ، وزارة التربية ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٦
- ٤- عايض رجا عايض عواد العازمي : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت (منظور استراتيجي) ، جامعة الكويت ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع (٨٢) ، مج ٢٠ ، ابريل ٢٠١٢ ، الكويت ، ص ١٠٥
- ٥- عادل مجبل عوض المطيري : تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، (٢٠١٠) ص ٩٢
- ٧- عبد العزيز شمس الدين : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة القاهرة ، معهد البحوث التربوية ، ٢٠١١ ، ص ٣٥
- ٨- حمزة محمد الشمخي : الإدارة بالأهداف مفاهيم ونماذج للتطبيق ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، الأردن ، عمان ، ١٩٩٨ ، ص ٣٠
- ٩- حمزة محمد الشمخي : الإدارة بالأهداف ، مفاهيم ونماذج للتطبيق، مرجع سابق ص ٤٢
- ١٠- وايد سرفيس : الإدارة بالأهداف ، القاهرة ، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب ، (٢٠٠٠) ، ص ٥٠
- 11- Humble,j:How to Monagle by objectives, New yorake, A Macom, 1998,p- 12

- ١٢- عابدين محمد شريف : دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة ، مرجع سابق ، ص ١٩٠
- ١٣- ولسون ديفيد : إستراتيجية التغيير ، مفاهيم ونظريات إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر ، ١٩٩٩ ، ص ٢٣
- ١٤- ربحي الحسن وزياد الخوري : الإدارة بالأهداف ، الرياضة ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٧٤ ، ص ٢٦
- ١٥- حمزة محمد الشمخي : الإدارة بالأهداف ، مفاهيم ونماذج للتطبيق ، مرجع سابق ص ٤٢
- ١٦- عبدالرحمن عبدالوهاب الباطين : برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فى مجال إدارة المدرسة الثانوية فى المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الرياض ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، ١٤٢٤هـ
- ١٧- سيد محمد الهواري : الإدارة بالأهداف والنتائج ، ط ٣ ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ١٩٨٨
- ١٨- فيصل فخري مرار : الإدارة بالأهداف والنتائج ، الأردن ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدولة العربية ، ١٩٩٩
- ١٩- سهيل هاشم صوان : الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقتها ببعض العوامل النفسية التي تميز شخصية المدير ، مرجع سابق ص ٢٤٤
- ٢٠- محمد نصر مهنا : الإدارة العامة الحديثة ، تحليل الخبرات مجموعة مختارة من الدول ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٨ .
- ٢١- عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح : واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس فى مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جيستن) ، ع ٣٧ ، الرياض ، ٢٠١١ ، ص ٦٧

- ٢٢- سمية بنت سليمان الرحيلي : الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الاداري بالجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة ام القرى ، (٢٠٠٩) ، ص١٦٦
٢٣. عبد القادر بن محمود صادق : معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، جامعة الأمام محمد بن سعود ، (٢٠٠٩) ، ص٦٢
٢٤. عابدين محمد شريف : دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة ، مرجع سابق ، ص١٨٢
٢٥. عبد القادر محمود صادق : معيقات تطبيق الادارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة ، مرجع سابق ، ص٧٦
- ٢٦- محمد حمدان : مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، ط ١ ، الكويت ، كنوز المعرفة ، ٢٠٠٦ ، ص٣٦
- ٢٧- إبراهيم عباس الزهيرى : الإدارة المدرسية والصفية ، منظومة الجودة الشاملة ، القاهرة ، دار الفكر العربي (٢٠٠٨) ص٩٧
٢٨. احمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والتربية المقارنة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٩ ، ص٩٨
- ٢٩ - عبدالله أبو القاسم العرفي : الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، ليبيا ، بني غازي ، منشورات جامعة قات يونس ، ١٩٩٣ ، ص٣٥
- ٣٠- محمد حسن العمارة : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط٣ ، عمان ، دار المسيرة ، ٢٠٠٢ ، ص١٥
- ٣١- احمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص٣٨٥