

## الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم

### الثانوي العام بمحافظة أسوان

#### (دراسة ميدانية)

إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية- جامعة أسوان

#### الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وتحقيق قدرتها على التنافس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (٢٤٣) معلماً بالمرحلة الثانوية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن مدخل الإدارة بالأهداف يعد من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات ككل بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، حيث إنه يتبنى عملية إحداث تغيير بالمؤسسة ككل، وأن أبعاد الإدارة بالأهداف تتوفر بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان للإدارة بالأهداف ومستوي ممارسة الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، الميزة التنافسية، التعليم الثانوي العام، محافظة أسوان، التصور المقترح .

# **Management by objectives An approach to achieving the competitive advantage in secondary education schools in Aswan Governorate (field study)**

## **Abstract**

The aim of the research is to identify the importance of applying the approach to management with objectives in improving the performance of general secondary education schools in Aswan Governorate and achieving their ability to compete. The researcher used the descriptive and analytical approach. The questionnaire was used as a tool to collect data and information, and the sample consisted of (243) teachers at the secondary stage, and the research reached a set of results, the most important of them are: The approach to management by objectives is one of the most appropriate modern administrative approaches to institutions as a whole in general and educational institutions in particular. Whereas, it is responsible of a process of creating change in the institution as a whole, and that the dimensions of management by objectives are available in public secondary schools in Aswan governorate with a medium degree from the viewpoint of the

research sample, and that there is a positive, centrifugal and correlation relationship with statistical significance between the level of practicing management by objectives by public secondary school managers in Aswan and the level of practicing competitive advantage.

**key words :**

Management by Objectives Approach, Competitive advantage, General Secondary Education, Aswan Governorate, Proposed Perception.

## الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم

### الثانوي العام بمحافظة أسوان

#### (دراسة ميدانية)

إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية- جامعة أسوان

#### الإطار العام للبحث :

##### ١- مقدمة البحث:

تعد الإدارة وسيلة مهمة لتسيير جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهدافهم وتسيير أعمال المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، كما أن الإدارة الناجحة هي المسؤولة عن تقدم وتطور المؤسسات داخل المجتمع لأنها قادرة علي استثمار جميع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال .

ولقد أصبحت الإدارة المدرسية من المجالات التي تحظى باهتمام جميع العاملين في ميدان التربية والتعليم، وتعد المدرسة الميدان العملي الذي تلتقي فيه خبرات العاملين في مجال التربية علي مختلف مواقعهم ومستوي مسؤولياتهم، لذا فقد رفعت وزارة التربية والتعليم شعارها منذ بداية الثمانينات والذي يتلخص في " العمل الجاد المستمر لتحسين نوعية التعليم"، وهذا الشعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها كتوجيه العملية التربوية وتطويرها بهدف مساعدة الفرد في النمو المتكامل جسماً وعقلياً واجتماعياً واقتصادياً، وإعداد الفرد للإسهام في تنمية المجتمع تنمية شاملة لجميع هذه النواحي، لأن الفرد أثمن ثروة يمتلكها المجتمع المتحضر ثقافياً. (فريال العدوان، ٢٠٠٦: ١٦)

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة أي مؤسسة – وخاصة التعليمية- حيث إنه يعتمد علي تعريف الأهداف لكل موظف، والمقارنة بين أهداف

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

المؤسسة والموظفين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع، حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء. (محمد توفيق شبير، ٢٠١٥: ١١)

كما أن الإدارة بالأهداف مدخل إداري يركز علي النتائج والغايات أكثر من تركيزه علي النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلي تحقيق الغايات والوصول إلي النتائج، حيث تقاس فاعلية نجاح الإدارة بقدرتها علي تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل. (إبراهيم العمرو، ٢٠١٣: ١٠٩)

وتعد الإدارة بالأهداف أحد الأساليب أو المداخل الإصلاحية التي تسعى المؤسسة التعليمية من خلالها إلي تدعيم المناخ الصحي للمؤسسة وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، فضلاً عن تغيير سلوك العاملين بما يحقق الزيادة المرغوب فيها بالإنتاج وتغيير وضع السلطة بالمؤسسة، كما أن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم يمكن أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة في ممارسة دوره القيادي التربوي، كما تنمي لدي مدير المدرسة كفايات خاصة بالعملية الإدارية ممثلة في كفايات تحديد الأهداف التربوية وتخطيط الأنشطة والبرامج والإشراف والمراقبة والمتابعة والعلاقات الإنسانية والتقويم، وتنسيق الجهود واستثارة الطاقات الكامنة لدي الهيئة التعليمية والإدارية العاملة بالمدرسة". (طارق عبد الرؤوف عامر، ٢٠٠٩: ١٣٩)

فالإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المؤسسة إلي الإنجاز، وبين تطوير العاملين وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وهي بذلك تعد أحد الأساليب الإدارية الفعالة المعتمدة في التطوير التنظيمي الذي يمثل جهوداً طويلة المدى لتطوير قدرات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية .

وتعد الميزة التنافسية مطلباً مهماً تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقه، وتعرف بأنها قدرة المنشأة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات لشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنشأة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وهي العمل ورأس المال والتكنولوجيا، وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (عبد الكريم حرمان، ٢٠٠٨)

ولقد ساهمت العولمة في توجه اقتصاديات دول العالم نحو التنافسية، بل ظهرت التنافسية – أيضاً- داخل النظم التعليمية، واتجهت كثير من الدول إلى إصلاح نظمها التعليمية لتزويد كل فرد بالمعارف والمهارات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تضمنت إصلاحات التعليم ترسيخ قيم السوق مثل الإنتاجية والمحاسبية والتنافسية وإتاحة فرص المنافسة والاختيار (ساليرج، ٢٠٠٦)، ولقد اتجهت سياسات التعليم في كثير من الدول إلى زيادة التنافسية بين المدارس في كافة المراحل، وذلك يرجع إلى التوجه العالمي نحو الجودة والتي أصبحت تلعب دوراً هاماً في القبول بالمدارس، ومن ثم فإن التنافسية في التعليم قبل الجامعي تسهم في تحفيز الأداء وتحقيق فعالية المخرجات. (ستيفن جيبون وآخرون، ٢٠٠٥)، لذا تعد الميزة التنافسية مطلباً مهماً تسعى العديد من المؤسسات والمنظمات وخاصة التعليمية إلى تحقيقه.

## ٢- مشكلة البحث:

تتوقع الغالبية العظمى من التعليم قبل الجامعي التأكيد على أهمية الأساسيات الأكاديمية والتأكيد على الإعداد المهني، يليها في الأهمية المساهمة في تحقيق الاتساق في العلاقات الاجتماعية ثم الإنتاجية الاقتصادية، وأخيراً يتوقع المواطن استرداد أمواله

والمصروفات التي أنفقتها من خلال ارتفاع مستوى الإنجاز مع زيادة المصروفات، وهنا يبرز السؤال وهو: هل يقدم التعليم قبل الجامعي الحكومي ما يتلقاه؟، ونظراً لأن الإجابة هي فشل النظم المدرسية في تحقيق أهدافها، تظهر الحاجة إلي استبدالها بصيغ مختلفة تعزز التنافسية وترتقي بالمرجات، حيث تشير الدراسات والأبحاث إلي أن مشكلات تفاقم النفقات، والافتقار إلي التجديد الناجح، وعدم الاستجابة لاحتياجات الأسر سببها أسلوب عمل المدارس وليس القائمين عليها أو المناهج، وكذلك الافتقار إلي التنافسية، وتشير الدراسات-أيضاً- إلي توجه المدارس الحكومية إلي تحسين أدائها وخدماتها عند تعرضها لتحدي المنافسة، حيث إنه وفقاً للنظريات الاقتصادية فإن المنافسة ينتج عنها أسواق فعالة. (لبنى محمود عبد الكريم، ٢٠١٣: ٢١٤)

وبالرجوع إلي واقع التعليم قبل الجامعي في مصر، تبين وجود العديد من المشكلات التي تعوق التنافسية في التعليم المدرسي منها؛ عدم المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات الحرمان من فرص التعليم لفئات الفقراء ومحدودي الدخل، ولجوء خريج ذلك النمط التعليمي التقليدي إلي أن ينقل آثار العولمة الرأسمالية بمتغيراتها السياسية وتحدياتها العلمية والتكنولوجية دون وعي أو بصيرة، رغم أن التعليم الحكومي يجري دعمه ببعض مقومات ومهارات السوق الخارجية إلا أنه لا يمثل مصدراً في السوق الداخلية والخارجية نظراً لضعف إمكانيات التعليم والتعلم به، وسيادة النقل والحفظ في التعليم العام والأزهري حتى في تدريس العلوم والرياضيات، وأن هناك حقائق ومعلومات ثابتة مطلقة لا تقبل المناقشة أو التحليل أو التبديل. (حامد عمار، ٢٠١٠)

وهنا تبرز دواعي التوجه للاهتمام بتعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي- وخاصة الثانوي- باعتباره من المراحل الهامة في تشكيل عقول الأجيال الجديدة التي سوف تقود المجتمع المصري، ويتأكد ذلك بالرجوع إلي تقرير التنافسية في أفريقيا الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث يشير دليل التنافسية العالمية إلي تأخر مصر في التصنيف، حيث

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
احتلت المكانة رقم (٨) في عام ٢٠١١، ومن ثم تظهر الحاجة إلى التوجه نحو صيغ مختلفة  
في التعليم قبل الجامعي تسهم في تعزيز التنافسية وتحث النظم المدرسية علي تقديم أفضل ما  
لديها، لذا كان الأمل في اختيار مدخل الإدارة بالأهداف. (لبنى عبد الكريم، مرجع  
سابق: ٢١٤)

ومن دواعي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف " تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في  
الأسواق المحلية والعالمية المتمثلة بمظاهر عديدة منها؛ الإنتاج المستمر، والمنتجات  
المبتكرة، والجودة العالية، بالإضافة إلى مختلف الإبداعات المتلاحقة، كل هذه الأمور  
وغيرها تفرض على المعلمين وكذلك مدراء الإدارات، ضرورة اتخاذ وتنفيذ  
استراتيجيات وأساليب هدفها التغلب على المنافسة الشديدة"، ومن هنا تظهر أهمية  
أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس  
أفضل البدائل المتاحة أمام الإدارة. ( فريجة هشام، ٢٠١٦: ٩٥ )

ولما كانت المدرسة الثانوية تعاني من العديد من المشكلات التي تعوق - في كثير من  
الأحيان- تحقيقها لأهدافها وكذلك قدرتها علي تحقيق الميزة التنافسية مع مثيلاتها من  
مدارس نفس المرحلة، كان من الضروري إيجاد مدخل إداري مناسب وهو الإدارة  
بالأهداف، يمكن تطبيقه داخل المدارس الثانوية المصرية لمساعدتها علي التغلب علي  
مشكلاتها وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدمة تعليمية مميزة عن غيرها من المدارس  
الأخرى، كما أن الدراسات السابقة لم تقم بالربط بين الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق  
الميزة التنافسية .

### ٣- أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور مدخل الإدارة بالأهداف في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

أ. ما ملامح مدخل الإدارة بالأهداف ؟



## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

- ب. ما الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؟
- ج. ما إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام من خلال تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف؟
- د. ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان لتحقيق الميزة التنافسية؟

### ٤- أهمية البحث:

تشتمل أهمية هذا البحث على الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، وذلك كما يلي :

#### أ. الأهمية النظرية :

يستمد هذا البحث أهميته النظرية من أهمية مدخل الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري بمختلف المجالات التي طبق فيها وفي القطاع التعليمي ببعض دول العالم، نظراً لحدائث هذا المخل مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في الإدارة بمعظم المؤسسات بالدول العربية رغم ما تواجهه من تحديات، ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم وخاصة التعليم الثانوي العام تأتي أهمية هذا البحث، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١. قد يعتبر إضافة جديدة في مجال الإدارة التعليمية، كون هذا البحث الأول من نوعه الذي يكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام، وإمكانية تحقيق قدرتها على التنافس.
٢. قد يسهم في معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام.

٣. يفيد المسؤولين بالمستويات الإدارية العليا في التعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق الميزة التنافسية.

## ب. الأهمية التطبيقية :

من خلال عرض البحث بالتعرف علي دور الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بتحسين مستوي أدائها، فإن أهمية هذا البحث يمكن إبرازها في تقديم أسلوب عمل يمكن أن يعزز من سهولة وقدرة المديرين بالتعليم الثانوي علي تحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق الأهداف العامة للمدرسة الثانوية، وتقديم أسلوب عمل يمكن أن يرغب العاملين بالعمل المدرسي المنظم للوصول إلي أفضل النتائج، وتعزيز مبادئ الإدارة بالأهداف بالمؤسسات التعليمية وهي؛ مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام، ومبدأ الإحساس بالمسئولية، ومبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية، من خلال الإثراء الفكري لهذه الأبعاد.

### ٥- أهداف البحث:

يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف علي وجود الأفراد الراغبين في التغيير للأفضل، واتفق اتجاهاتهم مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعتهم بتطبيقها لتحسين الأداء لتحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن البحث الحالي يهدف إلي:

١. التعرف علي وجهة نظر القائمين على العمل الإداري بالمدارس الثانوية نحو أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف.
٢. توضيح دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المدارس الثانوية وتحقيق قدرتها علي التنافس .
٣. الاستفادة من نتائج هذا البحث لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري غير تقليدي .
٤. تحديد أهم الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف داخل مدارس التعليم الثانوي .
٥. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف والتي تؤدي إلي تسهيل أداء العمل وتحسينه، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية.

٦- مصطلحات البحث:

أ. الإدارة بالأهداف:

ويقصد بها" أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج. (هالة البنا، ٢٠١٣: ٣٩٦)

كما تعرف بأنها" تحديد الأهداف ومشاركة أعضاء المؤسسة في وضعها، وتقويم مساهمة كل في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة". (مرغاد ورايس، ٢٠٠٦: ٤٩)

**وتعرف الإدارة بالأهداف إجرائياً بأنها:** أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري وطريقة جديدة في التفكير، يقوم على مبدأ المشاركة بمعنى مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

ب. الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها" تعتمد بالدرجة الأولى على مقدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، فالتجديد جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة إدارية". (عموم، ٢٠١٤)

**وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها:** هي قدرة المدرسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، والتحسين المستمر للأداء والكفاءة المتميزة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها والعاملين فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات تنافسية تمكنهم من مواجهة حدة المنافسة في المجتمع.

أولاً: الدراسات المرتبطة بمحور الإدارة بالأهداف :

(١) الدراسات العربية:

١. دراسة براء محمد القصيرين ٢٠١٤:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلميهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الدراسة استبانتين لجمع المعلومات من أفراد العينة، الأولي: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر معلميها، والثانية: لقياس دافعية الإنجاز للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من ٥٥٠ معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للإدارة بالأهداف جاءت مرتفعة علي جميع المجالات وهي (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، وأن درجة دافعية الإنجاز جاءت مرتفعة - أيضاً- علي جميع المجالات وهي) تحمل المسؤولية، والأداء المتميز، والمنافسة، وفاعلية الوقت)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة وبين دافعية إنجاز المعلمين.

٢. دراسة محمد مبارك محمد الرشيد ٢٠١٤:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن مستوي استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان

متوسطاً، وكان مستوي أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية من وجهة نظر العاملين متوسطاً، كما أشارت النتائج إلي وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) في أداء العاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز علي تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة مجتمعة بمؤسسة البترول الوطنية الكويتية.

### ٣. دراسة خالد بن أحمد معيوف الشمري ٢٠١٥:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، وسبل التحسين اللازمة للتطبيق، والكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة من ثلاثة أقسام، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٦٧) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي: أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، ما عدا متغير الجنس جاء لصالح الإناث، وكان من أهم مقترحات تحسين التطبيق هي؛ إقامة دورات تدريبية مختصة بتحديد الأهداف وتقويم الإنجاز السنوي، وإيجاد حوافز مادية ومعنوية وطرق تحفيز جديدة للمعلمين ومدراء المدارس، لتكون دافعاً لمزيد من التحسين في تطبيق الإدارة بالأهداف، وكانت من أهم توصيات الدراسة إشراك جميع مديري المدارس في إعداد خطة إدارة التربية والتعليم.

### ٤. دراسة أشرف عدنان محمد الهندي ٢٠١٧:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي،

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أنه توجد علاقة طردية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة وتحديد الأهداف، ودعم الإدارة العليا، والرقابة الذاتية، والتقييم، والمحاسبة على الإنجاز) وبين تأهيل القيادة البديلة، كما أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال الرقابة والرقابة الذاتية والتقييم والمحاسبة على الإنجاز على تأهيل القيادة البديلة.

#### ٥. دراسة سونا وداعة أحمد نجيب ٢٠١٩:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في تنمية القدرة على الإبداع في أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران، والتعرف على كيفية استخدامها لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة مكونة من العاملين بأكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن تطبيق الإدارة بالأهداف ينمي القدرة على الإبداع، وأن لاستخدام الإدارة بالأهداف أهمية كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء من خلال تعزيز ممارسة المشاركة والثقة والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، وأن الإدارة بالأهداف نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أي منظمة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح مواردها البشرية حرية رسم أهدافهم ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها.

#### (٢) الدراسات الأجنبية:

#### ١. دراسة وينسي سلاو ٢٠١٠:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية بولاية انامبرا في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي

المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الستة في الولاية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥٩) معلماً، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: أن المعلمين يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف وعناصرها مفيداً في تحقيق التحسن المستمر في إدارة المدرسة الثانوية في الولاية، كما توصلت إلى أنه يجب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء، وأنه يجب على وزارة التربية والتعليم دعم التطور الإداري لتحسين الأداء وعقد المؤتمرات واللقاءات والدورات التدريبية لرفع مستوى المعرفة والأداء لأسلوب الإدارة بالأهداف.

## ٢. دراسة لفديليشيكو ٢٠١٢:

استهدفت الدراسة إلى التعرف على آفاق ومشاكل الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة بالبنك الرئيسي فرع أنجو- نيجيريا كدراسة حالة، والتعرف على مدي مشاركة كلاً من المدراء والموظفين في وضع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى بعض المقابلات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك نيجيريا الرئيسي فرع أنجو وعددهم (١٠٢) موظفاً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف عادة ما تحقق أهدافها المرسومة، كما أن المشكلة الرئيسية التي تعوق الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة هو عدم إشراك العاملين، والمكافآت غير الملائمة، كما أن الإدارة بالأهداف تساعد على العمل المشترك بين الموظفين مما يحقق أهداف المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التدريب الدوري وإعادة التدريب للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك وجوب عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمروؤسين لمتابعة مدي التقدم نحو الأهداف المرسومة.

### ٣. دراسة ايفانس أوبينا ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في نيجيريا في القرن ٢١، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الإستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الثلاث أموهيا، وأبا، وأوهافيا في ولاية أويبا، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً، و(٢٠) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى توافق المدراء والمعلمين على أن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة لتحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية، وأيضاً تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في تعزيز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية جيدة بالمدرسة الثانوية، بالإضافة لذلك يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تعزيز مستوي الأخلاق والقيم للمؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية الثلاث لتحسين وتعزيز الأداء.

### ٤. دراسة روز افریم ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المعلمين لأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف كآلية لتقييم أدائهم لعملهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستفتاءات والمقابلات الشخصية كأدوات للبحث وجمع المعلومات، وقد بلغت العينة (٩٠) معلم ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف سوف يساعد المعلمين في أداء عملهم بكفاءة، وأنه فعال في تنمية قدرة المعلمون علي تحمل المسؤولية ورفع أداء المعلم.

### ٥. دراسة أنس ميلولي ونعيم مصطفى ٢٠١٨:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستفتاء الذي طبق على العاملين ب(١٣) شركة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والذين



بلغ عددهم (١٥٠) عامل بمنظمات العمل بجمهورية كوسوفو، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين، كما أظهرت النتائج أهمية الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المؤسسات ككل، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء العاملين.

### ثانياً: الدراسات المرتبطة بمحور الميزة التنافسية:

#### (١) الدراسات العربية:

##### ١. دراسة لبني محمود عبد الكريم ٢٠١٣:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنافسية في التعليم قبل الجامعي في تحفيز الأداء والصيغ التي تسهم في تعزيز التنافسية من المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وقد استخدمت الباحثة أدوات بورتير لتحليل الصيغ الأجنبية لتعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي وتمثلت هذه الأدوات في الماسة ونموذج القوي الخمسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة من صيغتي الاختيار المدرسي وتعليم STEM وفقاً لنظرية التنافسية ونموذج القوي الخمسة لبورتير لتحديد دور كل صيغة في تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي أهمها؛ انطلاق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية من احتياجات السوق ومتطلباته، ضرورة توثيق العلاقات مع العملاء وهم الطلاب وأولياء الأمور وهو ما يمثل المجتمع الخارجي أهم عميل بالنسبة للمدرسة، النطلع إلى المنافسة العالمية، اعتماد المؤسسة التعليمية على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى في التطبيق حتى تتمكن من التنافس.

##### ٢. دراسة أحمد نجم الدين عيداروس ٢٠١٥:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث؛ مفهومها، وأبعادها، وخصائصها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وعرض أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية بشأن تشكيل فرق العمل الافتراضية والتوصل لأهم المقترحات المتعلقة بإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) بالجامعات المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: أن إدارة فرق العمل الافتراضية تمثل الآلية الاستراتيجية الإبداعية، وتعد من أهم المقومات التقنية والتنظيمية الداعمة لتمكين الجامعات من التنافسية الوطنية والإقليمية والدولية وتحقيق الميزة التنافسية فيها، وأن الميزة التنافسية تتمثل في تشكيل فرق العمل الافتراضية في تجويد الإنتاجية المؤسسية، وإمكانية الربط بين الزمان والمكان، واستكشاف المواهب القيادية والإدارية والبحثية بكلياتها حيال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية، وأن أهمية التوظيف الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية في وضع الأطر التنفيذية لخارطة الطريق التنافسية للجامعات المصرية.

### ٣. دراسة محمد جاد حسين ٢٠١٥:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات ستة سيجما وأبعاد الميزة التنافسية بكليات جامعة جنوب الوادي (عينة الدراسة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت علي(٢٧٥) فرد، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها؛ أن من أهم متطلبات تطبيق ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية المتوافرة بالكليات محل الدراسة والتي وافقت عليها العينة بشدة دعم الإدارة العليا، توافر البنية التحتية، تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، تدريب وتوعية الموارد البشرية، وتوافر الموارد المالية، وانه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما وتحقيق الميزة بالكليات، وقد أوصت بضرورة التحول نحو تطبيق منهجية سيجما في كافة المجالات بالجامعة.

### ٤. دراسة عدنان رشيد عبد الدليمي ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر القيادة الاستراتيجية علي تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في وسط الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع من يشغلون المناصب الإدارية في المستويات الإدارية (العليا،

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

والوسطي، ومدراء الدوائر) في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) فرداً، وقد استخدم الاستبانة كأداة بحثية، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الاستراتيجية علي الميزة التنافسية حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية هي احدي الموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بمنح القيادات الوسطي والدينا بالجامعة مساحة أكبر من اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتدريبهم علي أدوار ومهارات القيادة الاستراتيجية علي رأس العمل، وزيادة الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تميز أسعار الخدمات التي تقدمها الجامعة بأنها أقل من أسعار الجامعات المنافسة.

### ٥. دراسة ياسر محمد خليل ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلي القاء الضوء علي الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالأدبيات الإدارية المعاصرة، ورصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع تقديم مقترحات تطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لتعرف واقع كل من القيادات الاستراتيجية والميزة التنافسية، وقد طبقت علي عينة بلغت (٣٧٨) عضو هيئة التدريس ومعاوناً اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأن أبعاد محوري القيادة الاستراتيجية والميزة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت مقترحات تطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية مايلي: تعزيز الوعي وتطوير المناخ التنظيمي، وقوة الإرادة ودعم والتزام الإدارة الجامعية، التدريبات الطموحة والمستمرة وتطوير قدرات القيادة الجامعية.

٦. دراسة أماني عبد العظيم ٢٠١٨:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، والتوصل لتصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وقد استخدمت الباحثة أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أبرزها ما يلي؛ وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في الآتي: ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً، وضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز التدريسي، وضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، وكانت من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تزويد مكاتب الجامعة بمصادر معلومات حديثة واثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة، وتوفير الجامعة لبنية تحتية من معمل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.... وغيرها من المتطلبات.

٧. دراسة نجلاء عبد التواب عيسي ٢٠١٨:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلي آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بها، ووضع آليات مقترحة لتحقيق ذلك، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي، مستعيناً بالاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينة البحث من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات من جامعة بني سويف بلغت (٢٢٣) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أبرزها أن تحقيق دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة

التنافسية بالجامعة متحقق بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع إلى الدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة للتدعيم دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية من خلال أبعاده الثلاث؛ الهيكلي، والعلائقي، والإدراكي.

## (٢) الدراسات الأجنبية:

### ١. دراسة أدينيران ٢٠١١:

هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تأثير استخدام المنظمات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا لتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام إستبانة شبه منظمة على شبكة الإنترنت كأداة لجمع البيانات من مدراء نظم المعلومات في مجتمع الدراسة المكون من الشركات الصغيرة والمتوسطة في كافة القطاعات في كل مقاطعات جنوب أفريقيا والبالغ عددها (٥٦٤) بعينة عشوائية قدرها (١٨) شركة، وكانت المتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية المتغير المستقل، والميزة التنافسية المتغير التابع، وأظهرت النتائج أن إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر لها القدرة لتتمتع بميزة تنافسية في البيئات المتغيرة، ويمكن أن تساهم في تحسين المنتجات والعمليات التجارية، من أجل مكافحة الضغوط من المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل المتغيرة، كما أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير ميزة تنافسية تكمن في استخدامها وليس فقط لمجرد حيازة أدواتها.

### ٢. دراسة إساري ٢٠١١:

هدفت الدراسة التعرف على إلى محاولة تطوير أنموذج للميزة التنافسية في التعليم عبر الإنترنت بالكليات الصغيرة في أثينا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) التحليلي، واستخدمت الإستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة تكونت من (١٦) مشاركاً من إدارات الكليات وأعضاء لجنة التخطيط فيها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يأتي: التوصل إلى حدود ما يمكن أن يحقق الميزة التنافسية بتلك الكليات مثل: معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المنظمة، وكذلك تم التوصل إلى توقعات المجتمع المحلي والتوقعات الشخصية للمؤسسة وتوقعات المستفيدين من هذه الكليات.

### ٣. دراسة أونا مارا ٢٠١٣:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف كيفية إعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الرومانية عبر أعلى مستوى في الجامعات الأوربية من خلال زيادة الميزة التنافسية وجودة معاييرها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة (١٣) جامعة أوربية ضمن أفضل (٥٠) جامعة في العالم ترتيباً، وبحثت أوجه الشبه والاختلاف فيها، وفقاً لعدة أبعاد مثل: التوظيف، والتدريب، والاستشارات والتطوير المهني، والأخلاق التنظيمية، وتعزيز العلامة التجارية من خلال أنشطة العمل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: التوصل إلى إمكانية نقل تجربة الجامعات الأوربية وتطبيقها بالجامعات الرومانية، بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعة من المقترحات القيمة لإدارات الجامعات الحكومية والخاصة في رومانيا لتحقيق الميزة التنافسية في جامعاتهم.

### ٤. دراسة بهرام ميهامي، وحسين ميهامي ٢٠١٤:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية المستهدفة في الدراسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدموا الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بعينة الدراسة البالغ عددها ٣٠ مفردة، لتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي **SPSS** للقيام بالاختبارات والعمليات الإحصائية اللازمة، وقد توصلت الدراسة

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن إدارة المعرفة تمثل أداة رئيسية للإدارة في القرن الجديد، فعمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها تشجع المنظمات والأفراد على رفع مستوى الابتكار والتنافسية، كما أن إدارة المعرفة تمثل آلية لتمكين المنظمة تمكيناً منهجياً للمعرفة مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد، كما أشارت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمة على مستوى تحقيق رضا العملاء والأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي.

### ٥. دراسة مادادي بوياء ٢٠١٥:

هدفت هذه الدراسة النظرية لمعرفة مدي أثر استخدام بعض المنظمات لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لكسب التفوق على المنافسين الآخرين أو الحفاظ على مركزها التنافسي لعدد من المنظمات العالمية الكبرى في مختلف المجالات، حيث تم تحليل ومراجعة كيفية استغلال مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للتوفير في المنظمة، مع مزايا استراتيجية على القوي التنافسية في السوق العالمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن أى صناعة لا يمكن لها البقاء على قيد الحياة حالياً في ضوء التطورات والتغيرات المستمرة بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للمنظمات المختلفة التي استخدمتها استراتيجياً للتكيف مع نموذج أعمالها لتغيرات بيئة الأعمال، وهندسة العمليات التجارية.

### ٨- التعليق العام علي الدراسات السابقة:

- تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعاً قد اهتمت بكل من الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية، وتناولت المدخلين من زوايا وأبعاد مختلفة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالإدارة بالأهداف والذي يتمثل في؛ مبادئه، وأهدافه، وفلسفته، ومتطلباته، ومعوقاته، وخطوات تطبيقه، وتوضيح العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ودافعية الإنجاز لدي المعلمين، وتوضيح أثر تطبيق الإدارة بالأهداف علي مشاركة المرؤوسين

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

في اتخاذ القرار، وأثر تطبيق الإدارة بالأهداف علي أداء المؤسسات، ودور الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادة بديلة، ودور الإدارة بالأهداف في تطوير إدارة المدرسة الثانوية في نجيريا، والعلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتنمية الإبداع، ودور الإدارة بالأهداف في تحسين قدرة المؤسسات الجامعية، ومن هذه الدراسات ما يتعلق **بالميزة التنافسية** والمتمثل في؛ دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ومتطلبات استدامة الخبرة التنافسية في التعليم العالي، وتأثير رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، وطبيعة الميزة التنافسية وأهم خصائصها، والدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، وواقع إدارة الإبداع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوي تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، وأثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، ومحاولة تطوير أنموذج للميزة التنافسية في التعلم عبر الإنترنت في الكليات الصغيرة بأثينا.

- **من حيث الموضوع:** تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع؛ حيث تناولت موضوع الإدارة بالأهداف، والميزة التنافسية، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

- **من حيث المفهوم:** حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف علي المفاهيم الخاصة الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية، واختلفت معها في الهدف وحدود الدراسة وعينة الدراسة، وتناول أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام .

- **من حيث منهجية البحث** وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية البحث، حيث إن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، فيما عدا بعض الدراسات، كدراسة خالد الشمري (٢٠١٥)، ودراسة لفديليشيكو (٢٠١٢)، ودراسة أيوشي (٢٠١٤)، ودراسة أنس ونعيم (٢٠١٨)، ودراسة أحمد عيدراروس (٢٠١٥)،



## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

ودراسة أماني عبد العظيم (٢٠١٨)، ودراسة بهرام وحسين ميهامي (٢٠١٤)، ودراسة مادادي (٢٠١٥) والتي استخدمت المنهج الوصفي، في حين استخدمت دراسة جلال الدين محمد (٢٠١٢)، المنهج الوصفي والتاريخي ومنهج المسح الاجتماعي، واستخدمت دراسة براء القصيرين (٢٠١٤) المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

- **من حيث أداة البحث:** اعتمدت معظم الدراسات علي الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة أيوش (٢٠١٤)، ودراسة أنس ونعيم (٢٠١٨) التي استخدمت الاستفتاء أداة لجمع البيانات والمعلومات، ودراسة روزا فريم (٢٠١٦) التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب الاستفتاء.

- **من حيث الهدف:** وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام، إلا أنها جميعاً توصلت إلي نتائج تصب في غاية وهدف واحد وهو ضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما قصده الدراسة الحالية وتوصلت اليه.

- **من حيث مدي الاستفادة من الدراسات السابقة:** حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة وخاصة في تحديد متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وأبعاده وأسس ومعوقاته ومدى ارتباطه بتحقيق الميزة التنافسية، واختيار المنهج الذي تسير عليه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وبناء أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتفسير وتحليل ما توصلت اليه الدراسة من نتائج .

### ٩. أدوات البحث:

استخدمت الدراسة استبانة – من إعداد الباحثة- تم تطبيقها على عينة ممثلة من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدارس محافظة أسوان بإدارتها الخمسة (أسوان، ادفو، كوم

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

امبو، دارو، نصر النوبة)، للتعرف على أثر تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف على تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين .

#### ١٠. منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يتضمن دراسة وصفية لكل من الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية، وكذلك يتضمن دراسة تحليلية لجمع البيانات عن كل من مدخل الإدارة بالأهداف ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي، وذلك بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً، لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها، ويبني على أساسها التصور المقترح .

ويعرف الحمداني(٢٠٠٦، ١٠٠) المنهج الوصفي التحليلي بأنه" المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ما، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

#### ١١. حدود البحث:

أ- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي علي دراسة مدخل الإدارة بالأهداف وكيف يمكن أن يسهم تطبيقه في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان.

ب- **حدود بشرية:** تم تطبيق الاستبانة – الكترونياً- على عينة من معلمي المرحلة الثانوية العامة بمدارس الإدارات التعليمية الخمس بمحافظة أسوان.

ج- **حدود مكانية:** تم تطبيق الاستبانة- الكترونياً- علي مدارس المرحلة الثانوية العامة بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان وهي( أسوان، ادفو، كوم امبو، دراو، نصر النوبة)

د- حدود زمنية: وتم التطبيق في الفترة من ٢٠٢٠/٩/٤ وحتى ٢٠٢٠/١٠/٥ ما بين توزيع الاستبانات وتجميعها إلكترونياً.

## ١٢. خطة السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن مدخل الإدارة بالأهداف، والعلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحقيق القدرة التنافسية، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح هذه العلاقة .

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي يسير فيها البحث الحالي على النحو التالي:

- المحور الأول : الإطار النظري للبحث، ويتناول ما يلي:

١. مدخل الإدارة بالأهداف مفهومه وأهدافه، ومبادئه وفلسفته وعناصره، وفوائد استخدامه، ومعوقات تنفيذه، وخطوات تطبيقه بالمدارس الثانوية العامة المصرية .
٢. الميزة التنافسية مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، وأنواعها، ومحدداتها، ومؤشرات تحقيقها، ومصادرها، وعناصرها، ومعايير الحكم على جودتها، وعوامل بنائها، ومعوقات تحقيقها .

- المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة، ويتناول ما يلي :

١. إعداد استبانة تتكون من محورين: الأول يتناول الإدارة بالأهداف، والثاني يتناول الميزة التنافسية، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بإدارات محافظة أسوان الخمسة .
٢. تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

- المحور الثالث : يتناول خلاصة نتائج البحث ووضع تصور مقترح.

## المحور الأول: الإطار النظري:

تقديم :

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلي تركيز الجهود في المنظمة الإدارية علي بلوغ الأهداف المرجوة، وقد تناول هذا الموضوع العديد من الكتاب الإداريين

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
المعاصرين، والفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي المشاركة، بمعنى  
أن تحدد كل منظمة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور  
خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، لذا سوف يتناول البحث العناصر التالية:

#### أولاً: مدخل الإدارة بالأهداف :

١. مفهوم الإدارة بالأهداف .
٢. فلسفة الإدارة بالأهداف وأهم ركائزها.
٣. عناصر الإدارة بالأهداف .
٤. مبادئ الإدارة بالأهداف .
٥. أهداف الإدارة بالأهداف .
٦. فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف.
٧. العوامل المؤثرة في الإدارة بالأهداف.
٨. مميزات وعيوب الإدارة بالأهداف.
٩. صفات مدير المدرسة في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف.
١٠. متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف.
١١. معوقات تطبيق أسلوب مدخل الإدارة بالأهداف.
١٢. خطوات تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف .

#### ثانياً: الميزة التنافسية :

١. مفهوم الميزة التنافسية.
٢. أهمية الميزة التنافسية.
٣. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية وخصائصها.
٤. محددات الميزة التنافسية ومؤشرات تحقيقها.
٥. مصادر الميزة التنافسية وعناصرها.
٦. معايير الحكم علي جودة الميزة التنافسية.

٧. أسباب التنافسية وعوامل بناءها ومعوقات تحقيقها.

٨. العلاقة بين الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية .

### أولاً: مدخل الإدارة بالأهداف :

#### (١) مفهوم مدخل الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية علي بلوغ الأهداف المرجوة، وقد تناول هذا الموضوع العديد من الكتاب الإداريين المعاصرين، والفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي " المشاركة"، بمعنى أن تحدد كل منظمة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وسوف نستعرض فيما يلي بعض من

#### مفاهيم وتعريفات الإدارة بالأهداف:

- هي أسلوب إداري يتيح لكل العاملين المشاركة في تحديد إستراتيجية المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلي الإحساس بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق هذه الأهداف في كافة المستويات الإدارية، مع تحديد إطار عام لما ينبغي علي كل وحدة من الوحدات الإدارية إتباعه لتحقيق هذه الأهداف وتحديد مسؤولية كل موظف عن النتائج المتوقعة منه وكتابة خطة واحدة لتحقيق النتائج المرجوة ومن ثم متابعتها وتقييمها من قبل المسؤولين. ( أحمد المشعل، مرجع سابق: ٧)

- وهي نظام إداري يهدف إلي زيادة فعالية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس. (جلال الدين بلال، ٢٠١٢: ٢٠)

- كما أنها أسلوب منظم من أساليب الإدارة يمكن من خلاله للمؤسسة التعليمية كلها إدارات وأقسام وأفراد تحديد نتائج معينة والعمل علي الوصول إليها في فترة زمنية معلومة، كما تعرف بأنها إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، ووضع

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقسيم الأداء في ضوء قياس النتائج. (أحمد  
إبراهيم، ٢٠١١: ١٧٤، ١٧٥)

- والإدارة بالأهداف تعرف بأنها أسلوب إداري يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرووس  
بالاشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويقومان دورياً بتحديد تقدم  
المؤسسة نحو بلوغ هذه الأهداف التي سبق ستحديدها. (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦: ٦٠)  
- وهي أسلوب يؤكد على دمج أهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وضرورة اشتراك  
الرئيس والمرووسين في تحديد الأهداف وصياغتها وبذل الجهود الممكنة بهدف تطوير  
الأداء وتحقيق الأهداف. (موسي الحربي، ٢٠٠٨: ١)

- كما تعرف بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف  
معينة لفترة زمنية محددة، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد  
للأهداف العامة للمؤسسة التعليمية أن تتحقق ككل، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس  
النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها  
وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. (رحاب كاظم، ٢٠١٤: ١)

## ٢) فلسفة مدخل الإدارة بالأهداف وأهم ركائزه:

تعد الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في الإدارة يستفيد من ايجابيات مدخل الإدارة  
العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، ويتلافى سلبيات كل مدخل منهما، وتستند الإدارة  
بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات أهمها:

١. أن الأفراد في المؤسسات يميلون إلي معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
٢. أن لدي الأفراد في المؤسسات رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات  
التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم.
٣. أن الأفراد يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات سواء أكان مرضياً أم غير  
مرضياً .

وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر البشري في أسلوب 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 للتطوير والتقدم. (موسي الحربي، مرجع سابق: ١١، ١٢)

وتتمثل فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير (طارق عبد الرؤوف وربيح عامر، ٢٠٠٩: ١١٨-١٢٠) في الركائز التالية:

١. انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المؤسسة التعليمية (المدرسة)، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد وتعزز حماسهم وتدعم دوافعهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المدرسة إذا اشتهروا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبمدرستهم، وفي تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المدرسة، وعلى الرغم من عدم الوصول إلي التماثل التام أو الدمج الكامل لأهداف الأفراد وأهداف المدرسة، إلا أنه يمكن توفير درجة من الاتفاق والانسجام بينهما وعلى أرض الواقع يري الباحثون في مجال الإدارة أن إيجاد توافق أهداف المدرسة وأهداف العاملين يعد أمراً صعباً وبخاصة في العصر الحديث، الذي تنتشر فيه مختلف التيارات والأفكار والقوى المتضاربة.

٢. أنه لا توجد طريقة مثلي للأداء وإنما يتوصل المديرين والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة- في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات- لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفوقون على تنفيذها، وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت)،

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مقابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه أقبل على المساهمة في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

٣. أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء المدرسة يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث يحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرووس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالفرد وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، كما تؤدي الاتصالات الجيدة على 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 هو عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، والعلاقة 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.

### ٣) عناصر الإدارة بالأهداف :

تتعدد عناصر أو مكونات الإدارة بالأهداف، حيث إنها تتكون مما يلي: (محمد القريوتي، ٢٠٠٤)

١. وضع أو تحديد الأهداف: ويتم وضع الأهداف في ثلاثة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل.

- المرحلة الثانية: تحديد الأساليب المناسبة لقياس الإنجاز في كل جانب .



- ١- المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس يقاس عليه الإنجاز.
٢. **تطوير خطة عملية:** وهذا العنصر يهتم بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعت في العنصر الأول.
٣. **القيام بالمراجعة الدورية:** إن التقويم المرحلي والمراقبة الدورية ضروري، وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب.
٤. **تقويم الإنجاز السنوي:** ويقصد به التقويم الختامي للإنجازات التي تحققت، وتحديد الأهداف التي تم تحقيقها، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى تحقيق الأهداف الأخرى لتلافيها في المرة القادمة، وكذلك يكون في هذا العنصر الإعداد للمرحلة المقبلة، بناءً على النتائج المحصلة.

#### ٤) مبادئ الإدارة بالأهداف :

وفي ضوء الفلسفة السابقة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية، **والذي يتمثل في التالي:** (طارق زياد الأسطل، ٢٠٠٨: ١٧-١٩)

١. **مبدأ المشاركة:** ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والانفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة التربوية، والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يساهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية، ويتضمن هذا المبدأ عدة مبادئ فرعية أهمها:
- المساندة التعليمية القائمة على المشاركة المنظمة بين كافة المرؤوسين في أجزاء الإدارة، وفي أثناء صياغتهم واشتقاقهم للأهداف
- اسناد السلطة أو التفويض، وخاصة إذا كانت الواجبات المسندة محددة في شكل نتائج مطلوب تحقيقها، ووقت الرئيس لا يسمح بذلك.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

● المساندة السياسية والثقة التامة، وذلك بالدفع والتشجيع المستمر للرؤساء بما يمنحهم الاستعداد لاتخاذ القرارات المصيرية.

● المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف والبرامج.

٢. مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري للإدارة بالأهداف، وذلك لأن الإدارة بالأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع إلي عدة مبادئ فرعية أهمها ما يلي:

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل .
- وضوح الهدف النهائي، حتي يمكن ترجمته إلي أهداف فرعية لإمكانية تحقيقها ببسر وسهولة.
- التدرج في تحقيق الأهداف، بدءاً بالأهداف الفرعية عن تطبيق البرامج، ثم الانطلاق للأهداف الكلية.

٣. مبدأ الرقابة الذاتية: يمثل هذا المبدأ مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة وفقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً علي نفسه في أثناء عمله ومشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات بدون رقابة خارجية، ومن ثم الإخلاص والجدية والإتقان في العمل .

٤. مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: يؤسس هذا المبدأ علي وضع نظام للرقابة المستمرة، بهدف قياس التقدم في مجال العمل، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال مراجعة النتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل .

٥. مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسية للإدارة بالأهداف، ويتم اختيار الشخص من خلال التعرف إلي إمكاناته ومدى إمكانية تطويعها لتحقيق نتائج علي درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات أقل.

٦. مبدأ تخفيض المخاطر: ويتكون هذا المبدأ من ثلاثة مبادئ فرعية هي:

- الوصول إلي تصميم فعال لنظام المعلومات، ومن ثم تخفيض المخاطر في عملية التخطيط .

- إيجاد حلول مثلي في ضوء الموازنة بين البدائل، ثم اتخاذ القرارات بشأنها .

- تحقيق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي .

(٥) أهداف تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف :

لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف العديد من الأهداف منها ما يأتي: ( أمجد محمد عبد الله، ٢٠١٠ )

١. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل .

٢. ربط أشكال الأداء الروتيني اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

٣. تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين علي مختلف المستويات الإدارية .

٤. مساعدة المنظمة علي تغطية الفجوة أو النقص بين مستوي أدائها الحالي وبين مستوي أداء بقية المنظمات المنافسة .

٥. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلي التقدم للأمام .

## ٦) فوائد استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

تتمثل فوائد استخدام مدخل الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة تعليمية فيما يلي: (أحمد إبراهيم، مرجع سابق: ص ص ١٩٤، ١٩٣)

١) **تحسين الأداء:** يتحسن الأداء عندما يعلم العاملون ما هو المتوقع منهم إنجازه، ويكون لديهم شعور متزايد بالالتزام عندما يشاركون في وضع الأهداف.

٢) **تحسين التخطيط:** يؤدي الاتفاق المشترك علي كيفية تحقيق النتائج إلي تحسين التخطيط والاندفاع نحو العمل الذي يجب تأديته.

٣) **تحسين التنسيق:** يمكن التكامل بين أنشطة المؤسسة لتحقيق النتائج المتوقعة عندما يتوفر هدف مشترك وإحساس بالتوجيه.

٤) **تحسين الرقابة:** يمكن بسهولة من خلال الخطط الموضوعية والمسئوليات المفصلة مراقبة مناطق الرقابة الحساسة في الإنجاز، فعندما نعلم بالمشاكل في حينها نستطيع التعامل معها.

٥) **تحسين المرونة:** حيث تستطيع مع وجود خطط وتحديد الأولويات أن نتوقع مجالات المشاكل المحتملة، ومن ثم توضع خطط طارئة للتعامل مع المشاكل التي تحدث.

٦) **تحسين العلاقات الوظيفية:** حينما يصبح العاملون أكثر استقلالية ولديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات، ينظرون إلي رئيسهم كمؤيد لمجهوداتهم.

٧) **التطور الذاتي:** تنتقل مسئولية التطوير إلي أسفل أي إلي مستوي العامل، لذا علي كل عامل أن يخطط وينظم ويراقب عمله .

## ٧) مزايا مدخل الإدارة بالأهداف:

إن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف له عدداً من المزايا من أهمها ما ذكره زيد منير عبوي، والتي تتضح فيما يلي: (منير عبوي، ٢٠٠٦: ٨٢)

- تحول تركيز المنظمات عن القيام بالأنشطة إلي تحقيق النتائج، وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة المدرسية .

- زيادة الثقة في المستوي التعليمي للمدارس وذلك لأن المدارس غالباً تعطي نتائج ملموسة، وبذلك فهي تجيب عن أسئلة المجتمع والمسؤولين.
  - تفويض السلطة، إذ أنه مع زيادة حجم المنظمات وتعقيدها يصبح تفويض المهام أمراً حيوياً، ويصبح إيجاد نظام إداري يسمح بأسلوب التفويض أمراً حتمياً، ومفهوم الإدارة بالأهداف يحقق هذه الحاجة.
  - الترقيات بناء علي النتائج، وبذلك تتحول الترقيات من دائرة الأحكام الشخصية إلي دائرة الأحكام التي تعتمد علي النتائج التي تم إنجازها.
  - تحسين عملية الإدارة التربوية، إذ تتاح للمرؤوسين فرص المشاركة فيها، وتبادل المعلومات، وذلك وصولاً لقرارات أفضل.
  - تحسين أنظمة الاتصال، بحيث تتاح لكل عضو في الإدارة المدرسية أن يسهم في تشكيل أهداف المدرسة، كما يتم تزويدهم بفكرة أفضل عن كيفية تحقيق هذه الأهداف، إذ يعمل أعضاء المدرسة في ظل هذا المفهوم كفريق .
- وقد ذكرت **رحاب حسين جواد** أن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف يحقق العديد من **المزايا أهمها ما يأتي:** (رحاب حسين، ٢٠١٤: ١)
- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلي الأهداف المتفق عليها، وبالتالي يتحسن التخطيط ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة، حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
  - تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.
  - تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها، لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقد اجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس

والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل ببسر وسهولة.

- تحسين أداء الإدارة، وإن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية مديري المدارس هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم، حيث تزودهم الإدارة بالأهداف بالوسيلة المناسبة لقياس مساهمة كل مدير، و مدي التزام المدير بتحقيق الأهداف - أهدافه وأهداف المدرسة - هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.
- تحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فتحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر عليه وعلي عمله، ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته يصبح راعياً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

#### ٨) عيوب استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

لا يخلو أسلوب إداري من بعض المشكلات أو السلبيات التي قد تصاحب الأخذ به، لذا فإن الإدارة بالأهداف لا يخلو من بعض العيوب، لذلك فمعرفة هذه العيوب يساعد في العمل علي معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية والواقعية، ومن العيوب التي يمكن الإشارة إليها في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي: (أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق: ١٩٧، ١٩٨)

- أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات علي الوسائل، حيث تركز علي تحقيق النتائج أكثر من تركيزها علي الوسائل اللازمة لتحقيقها، مما يؤدي إلي إهمال هذه الوسائل.
- أن الإدارة بالأهداف غالباً ما تعني بالأهداف القصيرة المدى، ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف طويلة المدى وبالاستراتيجيات العامة.
- صياغة الأهداف بطريقة براقة تخفي مساوئ الإدارة.

- أن الإدارة بالأهداف قد تشجع علي الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب .
- أن الإدارة بالأهداف تتطلب توافر القدرة عند الرؤساء والمرؤوسين علي وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمؤسسة، وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توافره دائماً وباستمرار خاصة في الدول النامية، التي تفتقر إلي توفر الإحصاءات والأرقام الصحيحة، مما يتسبب عنه الوقوع في أخطاء أثناء التنفيذ.
- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحدٍ كبير للموظفين والأجهزة، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيعه الذين تعودوا العمل في وظائف لا ضرورة لها، أو تعودوا القيام بأعمال لا أهداف من ورائها، أو تعودوا ترك أعمال والتخلي عن مهمات أساسية عليهم أن يقوموا بها.
- صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل واضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه ظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدلاً من أن تقوم بتحديد أهدافها كتأكيد منها علي أهمية ما تقوم به من أعمال.
- ٩) صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف:**
- تعد الإدارة بالأهداف من الإدارات الفعالة التي تداربها المنظمات، إلا أن تطبيقها يواجه بعض الصعوبات، والتي نوجزها فيما يلي: ( جلال الدين بلال، مرجع سابق: ٤٢ )
- ١- أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يمكننا من تقييم معدلات الإنتاج والأداء الحالية القائمة بالفعل، ولكنه لا يحدد شيئاً بالنسبة للإمكانيات الكامنة.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

- ٢- أن الإدارة بالأهداف تفترض قدرة المرؤوسين والرؤساء على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمنظمة، والأهداف نفسها افتراضات ذاتية قد يختلف في فهمها وتقييمها الأفراد، وليس من السهل الاتفاق عليها اتفاقاً تاماً.
  - ٣- أنها تفترض توفر كل المعلومات والبيانات اللازمة التي تدخل في تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في أي منظمة، لذا فإن هناك ثمة احتمالات كبيرة للخطأ أثناء التنفيذ لقلة البيانات والمعلومات.
  - ٤- أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف بالتفاعل مع المرؤوسين، وقد لا تتوفر هذه المهارة لدى البعض.
  - ٥- أن تكون هنالك عدم رغبة من المرؤوسين في المشاركة عند وضع الأهداف أو مقاومة بعض المرؤوسين لأسلوب الإدارة بالأهداف .
  - ٦- أن تكون هناك صعوبة لتطبيق القياس الكمي على بعض الأهداف.
- وتري الباحثة أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف داخل المدارس؛ نبرزها فيما يلي:

١. عدم مشاركة جميع المعلمين في وضع الأهداف بالمدرسة، وهذا من الصعوبات التي لها تأثير سلبي كبير علي تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، لأن الإدارة بالأهداف تعتمد في المقام الأول علي مشاركة العاملين للرؤساء في وضع الأهداف.
٢. قاعدة البيانات والمعلومات الموجودة بالمدارس غير كافية لتحديد الأهداف، وهو يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المدارس .
٣. عدم التنوع في الأهداف الموضوعية في المدارس من حيث إنها بعيدة و متوسطة و قصيرة المدى، وهذه صعوبة في حد ذاتها، لأن عدم التنوع في أهداف المدرسة يؤدي إلي فشل التخطيط داخلها لاعتمادها علي الأهداف قصيرة المدى.
٤. لا تركز إدارة المدرسة علي وجود عملية مقننة للتخطيط واتخاذ القرار في المدرسة، مما يجعل كل منهما يسير في خطوات غير عملية وغير مبنية علي أسس ومعايير



دقيقة ويكون التخطيط عشوائياً ومتخبطاً، ويعتبر هذا صعوبة من صعوبات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف .

٥. الخطة المدرسية لا تلبي الحاجات الفعلية للمدرسة والمجتمع المحلي، لأن الإدارة بالأهداف تسعى إلي النهوض بأي مؤسسة من خلال تحقيق الأهداف، فإذا كانت الأهداف الموسوعة لا تلبي حاجة المؤسسة فهذا بدوره يؤدي إلي فشل في الإدارة بالأهداف، كذلك فإن من أساسيات الإدارة بالأهداف هي وجود خطة عملية تلبي الحاجات الفعلية للمدرسة، والمجتمع المحلي فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة، لذا لا بد من وضع خطة عمل تلبي حاجات المدرسة وبالتالي تلبي حاجات المجتمع المحلي.

٦. لا يوجد بالخطة المدرسية تحديد للعبقات التي قد تواجه أثناء تطبيق الإدارة بالأهداف، ويعتبر هذا من أهم الصعوبات، لأن عدم تحديد العبقات التي تواجه المدرسة أثناء التطبيق وتوقع الحلول لها قد يؤدي إلى فشل هذا التطبيق .

٧. الحوافز المادية التي تعطي للمدارس غير كافية لمساعدتها في تنفيذ خططها وتقييمها، حيث أكدت العديد من الدراسات علي أهمية الحوافز في نجاح تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف.

#### ١٠) متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت المؤسسة، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس تنسق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ولإيجاد هذا التناسق لا بد من وجود عدة متطلبات منها ما يلي: (خضير حمود، وموسي اللوزي، ٢٠٠٨: ٩٣)

- (١) اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين داخل المؤسسة.
- (٢) الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.

(٣) اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، واتباع المرونة في التنظيم.

(٤) الحد من الرقابة إلي قدر معين مع ضرورة الإبقاء علي شكل بسيط من ممارستها لمتابعة الإنجاز بغية تصحيح الانحراف في العمل.

(٥) القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.

(٦) اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي .

(٧) اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

### ولتحقيق هذه المتطلبات لابد من اتباع الخطوات التالية:

١. وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من قبل الإدارة العليا.
٢. وضع أهداف الوحدات الرئيسية من قبل رؤساء الإدارات الرئيسية.
٣. مناقشة أهداف الإدارات بين الرؤساء والمرؤوسين .
٤. وضع الأهداف الفردية علي أساسها .
٥. وضع الأهداف الفردية لكل فرد حسب مواعيد زمنية لتحقيقها.
٦. التغذية الراجعة عن طريق لقاءات بين الرئيس والمرؤوسين مرات عديدة لمراجعة أداء كل مرؤوس وتقييم تقدمه نحو تحقيق الهدف .

### (١١) خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

وقد أشار أحمد اسماعيل حجي إلي أن عملية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف يتضمن تحديد أهداف المؤسسة ومتطلباتها، ومقارنة النتائج بالأهداف بحيث تستمد جميع الوظائف الإدارية في العملية الإدارية كالتخطيط والرقابة منطقتها من الأهداف والنتائج، وأن عملية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف يتضمن العناصر التالية: (أحمد اسماعيل حجي، ٢٠٠٥)

١. تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح ودقيق: إن عملية تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المتوقع الوصول إليها ليست بالعملية السهلة، لذا يجب مراعاة الاعتبارات التالية عند صياغة أهداف المدرسة:

- أ. أن تكون الأهداف واقعية ومقبولة أي ممكنة التحقيق، ويترتب علي هذا العامل دراسة إمكانيات المدرسة وقدراتها الفعلية علي تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ب. أن تتم صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق، بمعني الابتعاد عن العبارات العامة والألفاظ الغامضة أو الكلمات التي لها معان متعددة وتحتمل التفسير بعدة وجوه.
- ج. أن تتم عملية صياغة الأهداف بأسلوب ديمقراطي، بمشاركة المرؤوسين وبشكل خاص أولئك الذين لهم علاقة بمراحل التنفيذ، لأنه يترتب عليها فوائد من أهمها ما يلي:
- تساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي زيادة حماسهم واندفاعهم لتحقيق الأهداف لأنهم شاركوا في وضعها.
  - تساعد علي جعل الأهداف أكثر واقعية بسبب معرفة هؤلاء المعلمين بطبيعة عملهم وجوانبه الخفية، نظراً لقربهم منه ولممارستهم إياه بصورة يومية ومباشرة.
  - تزيد من وضوح الأهداف في أذهان المعلمين، فإشراكهم في وضع الأهداف يزيد من درجة تفهمهم لطبيعة الأهداف وأهميتها.
٢. وضع أهداف ونتائج دقيقة لكل منصب إداري: إن وضع أهداف لكل منصب إداري هو جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو الذي يميزه عن الأساليب الإدارية الأخرى، فلا بد لكل منصب من أن يستمد منطقته ومبرر وجوده من النتائج المتوقع تحقيقها.
٣. تحديد النشاطات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف: إن تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة يتطلب تحديد النشاطات التي ينبغي ممارستها لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد الموارد المالية والبشرية والمادية والفنية اللازمة.
٤. التنفيذ والمتابعة: بعد اكتمال المراحل السابقة بالشكل الصحيح يبدأ التطبيق، ومن الضروري متابعة التنفيذ وتقييمه استناداً إلي المعايير المحددة سلفاً، لقياس مدى تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة، وتعد هذه الخطوة غاية في الأهمية للتأكد من أن عمليات التنفيذ تسير وفقاً للخطة المرسومة، والهدف هو اكتشاف الأخطاء وتعرف العقبات لتذليلها، ولتصحيح المسار المؤدي إلي الهدف الأساسي.

## ١٢) صفات مدير المدرسة:

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي ينبغي توافرها في مدير أي مؤسسة- وخاصة مديري المدارس- تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف، ومن أهم هذه الصفات والسمات ما يلي: (أحمد إبراهيم، مرجع سابق: ١٩٨) (جلال الدين بلال، مرجع سابق: ٢٤)

١. قادر علي إحرار النتائج وتحقيق الأهداف.
  ٢. التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق نتائج ملموسة.
  ٣. النجاح في تطبيق هذا الأسلوب لا يعتمد علي الصفات الشخصية كالصرامة مثلاً.
  ٤. كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
  ٥. يمثل عامل القدوة للجميع بالمؤسسة التي يعمل بها.
  ٦. يسمع للجميع ويقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.
  ٧. التركيز على العمل وليس المنصب.
  ٨. العمل علي تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها.
- ثانياً: الميزة التنافسية :

## ١) مفهوم الميزة التنافسية : Competitive Advantage Concept

- التنافسية ( لغة): تنشق من تنافس أى تحاسد وتسابق، وفي التنزيل العزيز " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" (سورة المطففين، آية ٢٦) بمعنى فليترغب المترغبون، ونقول سقيم النفاس أى أسقمته المنافسة والمغالبة على الشيء، ونقول أنفسهم أى أعجبهم وصار عندهم نفسياً، ونافست في الشيء منافسة ونفاساً إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم، وتنافسوا فيه أى رغبوا، وفي الحديث الشريف: أخشي أن تبسط الدنيا عليكم كما بسطت على من كان قبلكم فتنافسوها كما تنافسوها وهو من المنافسة والرغبة في الشيء والإنفراد به، وهو من الشيء النفيس الجيد في نوعه. ( ابن منظور، د.ت: ٤٥٠٣)

- التنافسية(اصطلاحاً): يعد مصطلح التنافسية Competitiveness من المصطلحات التي شاعت في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الأخيرين، وقد طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي، وهي تشير الي الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها علي منافسيها وتحقق التفوق، وأن إدراك واكتشاف المنظمات للطرق الجديدة للمنافسة في موقع السوق يعزز من تطور الميزة التنافسية التي تقع في قلب الاستراتيجية التنافسية وأن تطورها يتطلب اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن ثم يتحقق النجاح والأهداف المرجوة.(فؤاد القاضي، ٢٠١٢: ١٨)

- وتعد الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة علي استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة علي تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. (ثابت ادريس، جمال الدين المرسي، ٢٠٠٢: ١٥)

- وعرفت بأنها " قدرة المنظمة علي أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل علي خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو تعمل علي أدائها بأساليب تقود الي التميز".(فؤاد الشيخ، وفادي بدر، ٢٠٠٤: ٦٣٤ )

- وتوصف الميزة التنافسية بأنها" هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ويصعب تقليدها، إما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معاً، وقدرة المنظمة على اختيار الطريقة التي يحقق فيها ميزتها التنافسية والتي تتبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة والوصول إلى الميزة المطلوبة. (على الخالدي، ٢٠١٣: ٢٧)

## ٢) أهمية الميزة التنافسية : Competitive Advantage Importance

تبرز أهمية الميزة التنافسية لأي منظمة بخلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم، وتحسين سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم وخلق فرص جديدة بتحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها المنظمة عن المنافسين، من خلال التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمنظمات في الجوانب التالية: (صالح عبد الغفور، ٢٠١٥: ٣٠)

١. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
٢. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الإثنيين معاً.
٣. تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
٤. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد، وهذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
٥. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

وترى دانيا أكرم أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في النقاط التالية: (دانيا أكرم، ٢٠١٦: ٢٨)

١. تطوير مفهوم وأساليب الإدارة بالتجديد والإبداع الإداري.
٢. توفير الخدمة أو المنتج في الوقت والمكان المناسب.
٣. استخدام أحدث التقنيات والأجهزة في أساليب الإنتاج وتقديم الخدمة لتقليل تكلفة الإنتاج.
٤. تلبية رغبات وحاجات الزبون ذو كفاءة عالية والحصول على مكانة وسمعة جيدة في السوق الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.

٥. إنتاج قيم ومنافع أكبر مما يقدمه أى منافس آخر للاستفادة من ميزات الاقتصاد العالمي.

### ٣) أسباب الاهتمام بالميزة التنافسية: Causes of Competitive Advantage

هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية يمكن إيجازها فيما يلي: (أيوب، ٢٠١٠: ١٠)

١. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية- المدارس الثانوية- سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي.
٢. ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، والجودة، والاعتماد، الذي أدى إلى الاهتمام سواء من حيث مستوي أداء المعلمين، وجودة المخرجات من حيث الطلاب، ومن أجل الوصول لأفضل مستوى للتعليم مما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة.
٣. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار فيه ومنه، للاستفادة من طاقاته وقدراته.
٤. تطور وسائل الاتصال بين المجتمعات، وخاصة بعد ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا المتطورة، والتي ساهمت في الحصول على وجود قاعدة واسعة من المعلومات جعلت المجتمعات قادرة على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل هذه التحولات العالمية. (الهاللي الشريبي، ٢٠١١: ٤١)
٥. إدراك المؤسسات الكبرى أن المعرفة التي تتمثل في رأس المال الفكري تمثل أهم مصدر للميزة التنافسية، وأنها تتقدم على المصادر التقليدية مثل رأس المال.
٦. ظهور ثورة المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، مما أدى إلى ظهور حركة تدويل التعليم. (هالة إبراهيم، مرجع سابق: ٥٠٣)

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
٧. سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مؤسسات التعليم المختلفة بفضل شبكة الإنترنت  
وغيرها من آليات الاتصال الحديثة.

#### ٤) أبعاد تحقيق الميزة التنافسية: **Competitive Advantage Dimensions**

اتفقت العديد من الأدبيات على أن أبعاد الميزة التنافسية هي:

##### ١. التكلفة: **Cost**

وتعني تكيف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب.  
(مؤيد الفضل وإنعام غدیر، ٢٠١٢: ٢٤٣)

كما أن تخفيض التكلفة تعني تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، وبالتالي قيام المنظمة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة علي مستوى الجودة. (عبدالله الزهراني، ٢٠١٢: ١٤٣)

##### ٢. الجودة: **Quality**

هي أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقي رضا المستهلك (جودة عالية، خدمة ما بعد البيع....) فيتطلب من المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فهي قدرة المنظمة علي تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء. (كامل الحواجرة، ٢٠١٣: ٧٧٤)



### ٣. المرونة: Flexibility

وهي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء المتجددة، وبالتالي هي أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمرونة هنا تكمن في قدرة المؤسسة علي تغيير أداء العمليات من خلال طرق مغايرة، وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء تلك العمليات، فالمستفيد يحتاج الي تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي؛ مرونة العمليات في تقديم منتجات جديدة أو معدلة، أو مرونة العمليات في إنتاج مزيج من المنتجات، أو مرونة التغيير في مستوي الناتج أو في مستوي نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو مرونة التسليم الي قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. (محمد عساف ٢٠١٥ : ٣١)

### ٤. الإبداع والابتكار: Creativity or Innovation

إن مدي تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوي الإبداع المتحقق في توافرها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة، وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز لها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معني للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين، وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية. (ثامر البكري وخالد حمدان، ٢٠١٥ : ١٠)

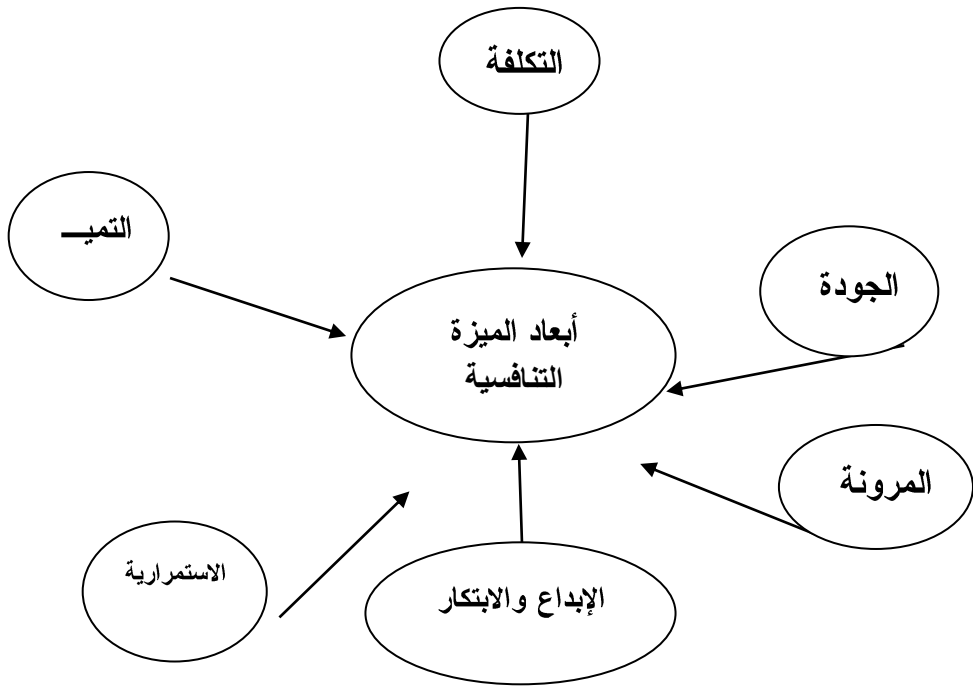
### ٥. الاستمرارية: Continuity

قد كشفت الطبيعة المتغيرة للمحيط التنافسي لمنظمات الأعمال عن حقيقة ظاهرة وهي أن المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وأهميتها تتعرض للزوال وتعويضها بمزايا أكثر تطوراً، ولذلك ظهر ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage والتي تعتبر نموذج متطور من الميزة التنافسية بما تتضمنه من أسباب استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنه، حيث أنها تعبر عن المزايا الجديدة التي تكتسبها المؤسسة للاستمرار في تقدمها بمركزها التنافسي مقارنة

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) بالمؤسسات المنافسة لها، فهي القدرة علي توليد عوائد أعلي من العادية بالنسبة للمنافسة. (2012:67, ployhart)

## ٦. التميز (التفرد): Uniqueness

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال تقديم السلعة أو الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها. (طارق هلال، ٢٠١٤: ١٤٣)



الشكل رقم (١) - من تصميم الباحثة - يوضح أبعاد الميزة التنافسية

## ٥) خصائص الميزة التنافسية : Competitive Advantage Characteristics

تستند الميزة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي: (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨: ٥٠٠)

١. التغيير: أساس مجموعة من المعايير فهي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل.

٢. الشمول: حيث لا تعتمد على وظيفة واحدة بل تقوم على اساس مجموعة من المعايير، كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل.
  ٣. التكامل: وتعني الترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات والقدرات.
  ٤. الكفاءة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية.
  ٥. الابتكار: والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة مما يضمن الاستمرارية في التنافس.
- وهناك تصنيف آخر لخصائص الميزة التنافسية يتضح فيما يلي: (محمد الأحمر، ٢٠١٥: ٦٤)
١. دائمة: بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
  ٢. متجددة: وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  ٣. مرنة: أى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
  ٤. نسبية: عند مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه السمة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  ٥. مناسبة: أنها تتناسب مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- وتري الباحثة أن خصائص الميزة التنافسية تتبع من طبيعة عمل المؤسسة وأفرادها، حيث تختلف المؤسسات الاقتصادية عن المؤسسات الاجتماعية في طبيعة

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) ومكونات الميزة التنافسية، ومن حيث المخرج، بالإضافة إلى أن رغبة العميل تلعب دوراً مهماً في تحديد بُعد المنافسة، ولكي تكون المدرسة الثانوية قادرة على تحقيق التميز على المدارس الثانوية المنافسة لها، لابد من توافر مجموعة من الخصائص أهمها ما يأتي:

١. أن تلبى رغبات المستفيد من الخدمة التعليمية وحاجاته وتشتق منها.
٢. أن تكون مستمرة لمدي طويل وليس لمدي قصير أو نادرة.
٣. أن تكون مرنة ومتجددة، بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخري وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، والإمكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.
٤. أن تكون فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، وتحقق تحسينات ملموسة على أداء المؤسسة.
٥. أن يكون من الصعب الاستغناء عنها أو استبدالها بشيء آخر.
٦. أن تقدم التوجيه والتحفيز لكل المدارس الثانوية الأخرى.

## ٦) محددات الميزة التنافسية: Competitive Advantage

**Determinants** وهي محددات قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، ولذا فإن محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية هي: (محمد عبد العزيز خاطر، ٢٠١٥: ٢٤٨)

١. **حجم الميزة التنافسية للجامعة:** إن الميزة التنافسية للجامعة تتحقق بتحقيق الاستمرارية والمحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى، أو تمييز المخرجات في مواجهة الجامعات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من الجامعات المنافسة الأخرى لتقليدها أو صنع ميزة أكبر تغطي أثرها.
٢. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** إن توسيع نطاق النشاط التعليمي يمكن أن يحقق توفير في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدي البعيد وخاصة عند وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية.

وبالتالي ترى الباحثة أن محددات الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية هي:

- (١) **حجم الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية:** إن الميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية تتحقق بتحقيق الاستمرارية والمحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع تقديم الخدمات التعليمية الأعلى أو تمييز المخرجات في مواجهة المدارس الثانوية المنافسة، وبصفة عامة كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من المدارس الثانوية المنافسة الأخرى أو صنع ميزة أكبر تغطي أثرها.
- (٢) **نطاق التنافس:** أن توسيع نطاق النشاط التعليمي يمكن أن يحقق توفير في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى البعيد وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية.

## ٧ مؤشرات الميزة التنافسية : **Competitive Advantage Measurable Indicators**

اتفق كلا من (فرج حراحتة، ٢٠١٢ : ٥٢) و (خوني رابح، لويزة فرحاتي، ٢٠١٦ : ١٧٢) إلي أن أكثر المؤشرات المستخدمة للتعبير عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية هي؛ مؤشرات الربحية، التكلفة، الحصة السوقية للنمو السنوي للمبيعات (الإنتاجية)، وذلك نظراً لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وبسهولة الحصول علي هذه البيانات، كما أنها مؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك مما يسهل قياسها بدقة، وهذه المؤشرات هي:

- ١- **مؤشر الربحية:** وتتمثل في الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في المنظمة وتعني:
- ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك تلك المنظمة للمساهمين في المنظمة.
- عائد رأس المال ويعني بالمعلومات عن أداء المنظمة مع التركيز علي كفاءة استخدام رأس المال في الوصول إلي المنتجات أو الخدمات.
- ٢- **التكلفة:** تكلفة صنع المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

- ٣- **الإنتاجية:** النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في تحقيقها وتقصد الفاعلية في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.
- ٤- **الحصة السوقية:** وتشير إلى نصيب المنظمة من مبيعات السوق الذي يظهر مدى تواجدتها في السوق وتحقيقها لأهداف النمو والاستمرار.
- ٥- **تطور صورة المنظمة:** أن اكتساب المنظمات الصورة الذهنية الإيجابية عند المجتمع توفر لهذه المنظمات عدة مزايا، **منها ما يلي:** (مزهري المعاني، وشوقي جواد، ٢٠١٤ : ٣٠)

- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
  - تدعيم علاقة المنظمة من عملائها الداخلية والخارجية.
  - إقناع الحكومة والسلطات والمجتمع ككل بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
  - تنمية استعداد الجماهير للتربيت قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات.
  - تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
  - المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- وترى الباحثة أن مؤشرات الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية يتضمن ثلاث مجالات هي:

- ١- **تطوير الأداء:** وهو مؤشر مرتبط بالمعلمين وتنوع برامج تحسين الأداء والتدريب.
- ٢- **التعليم والتعلم:** ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوع مستوياتهم ومخرجاتهم.
- ٣- **الخدمة العامة:** والتي تتعلق برضا المجتمع المحلي والمجتمع ككل عن أداء المدرسة الثانوية، ومشاركتها بالأنشطة العامة.

## ٨) مصادر الميزة التنافسية: Sources of Competitive Advantage

هناك عدة تصنيفات مختلفة لمصادر الميزة التنافسية في المؤسسات منها تصنيف محمد

عساف الذي قسم المصادر إلي نوعين هما: (محمد أحمد عساف، ٢٠١٥ : ١٤١)

١- **المصادر الداخلية:** والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الاداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.

٢- **المصادر الخارجية:** وتتشكل من مستجدات البيئة المحيطة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلي إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة في تحقيق التميز، كظروف العرض والطلب علي الخدمات المستجدة وتطويرها، وأيضاً الموارد البشرية المؤهلة.

وتري **دينا عبد الحميد** أنه يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية بشكل عام في توفر الموارد الآتية في المؤسسات وذلك كالآتي: (دينا عبد الحميد، ٢٠١٥ : ٢٥)

١- **الموارد المادية:** عن طريق حصول المؤسسة علي تمويل احتياجاتها لشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص عن الآخرين، فضلاً عن إمكانية المؤسسة في الحصول علي الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجية، واستثمار المؤسسة لتلك الموارد المادية يمكنها من تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى.

٢- **الموارد البشرية:** إذ يرجع نجاح العديد من المؤسسات إلي ما تملكه من مهارات ومقدرات بشرية.

٣- **الإمكانات التنظيمية:** وهي مقدره المؤسسة علي إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

٩) **معايير الحكم على الميزة التنافسية: Standers of Evaluation**

**Competitive Advantage**

إن جودة الميزة التنافسية تتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، تتمثل فيما يلي:

(اسماعيل كحيل، مرجع سابق: ٣٩)

١. **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين أساسيين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من الأيدي العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، وتمييز المنتج والتفرد في تقديمه، والسمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوي مثل تدريب العمال.

٢. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية

واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها، لذا يجب أن تتنوع المنظمة من مصادر تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ويطلب منها دوماً المرونة والتجديد والابتكار.

٣. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تسعى المؤسسات

إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، كما يجب عليها أن تقوم بعمليات التقييم الدائم لأداء ميزتها التنافسية من جانب استنادها للتنوع ولوجود معايير تميز واضحة.

٤. **تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا

تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، وفي المنتج، وفي أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا يتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية



القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة التنافسية ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهر حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

## ١٠) أساليب تحقيق الميزة التنافسية: **Methods of Achieving Competitive Advantage**

هناك أربعة عوامل أساسية لبناء الميزة التنافسية، وهي: (محمد حسين، ٢٠١٥:

١٥٢)

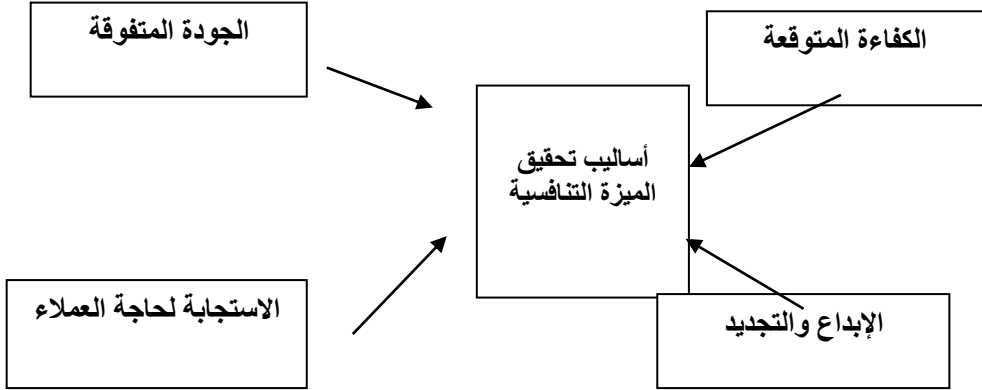
١. **الكفاءة المتوقعة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.

٢. **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدي العملاء، ومستوي أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة.

٣. **الإبداع والتجديد:** ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

٤. **الاستجابة المتفوقة لدي العملاء:** بمعنى الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء، كما يجب أن يكون قادراً على التشكيل السريع مع

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
تطور الاحتياجات والأذواق، وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راکداً وغير مطلوب من  
العملاء.



الشكل رقم (٣) - من تصميم الباحثة- يوضح أساليب تحقيق الميزة التنافسية .

## ١١) معوقات تحقيق الميزة التنافسية: Obstacles of Achieving Competitive Advantage

يري الأسطل أن من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ما

يلي: (عيسي الأسطل، ٢٠١٣: ٤٩)

١. ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
٢. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
٣. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
٤. غياب حرية المديرين والمسيرين.
٥. غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
٦. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
٧. غياب الأداء الأفضل للعمليات.
٨. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

• معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

إن اكتساب المدرسة الثانوية للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المدرسة الثانوية عقبات عدة تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (فiras الجدي، مرجع سابق: ٤٧، ٤٨) (أحمد أبو غبن، ٢٠١٢: ٤٤)

**أولاً: المعوقات الداخلية:** وتعبّر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المدرسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها فيما يلي:

١. تراجع الدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية نتيجة لضعف الإعداد، وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية.
٢. عدم استجابة المؤسسات التعليمية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
٣. عدم قدرة المدرسة الثانوية على توفير المعلومات الضرورية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
٤. عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط الشامل والمستمر للمناهج.
٥. عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المدرسة .
٦. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المدرسة.
٧. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعوق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز في المدارس، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
٨. الفجوة العلمية والتقنية بين المؤسسات التعليمية، تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها.
٩. قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الإدارة.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

**ثانياً: المعوقات الخارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن

خارج نطاق بيئة المدرسة الثانوية، والتي **تتضح فيما يلي:**

١. تحول التنافس من السلع والخدمات إلي التنافس المعرفي.
٢. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلي دولية.
٣. ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
٤. عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
٥. عدم الاهتمام بالبحوث العلمية التي تدعو لتطوير وتحسين أداء المدرسة.

### **المحور الثاني: الدراسة الميدانية:**

تأتي الدراسة الميدانية استكمالاً للجانب النظري للبحث، حيث يتناول هذا الجانب الميداني إجراءات الدراسة الميدانية

وتحليل نتائجها، بما يسهم في التوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق الميزة التنافسية بها.

**ولتحقيق هذا الهدف سوف يتناول هذا الإطار ثلاثة عناصر أساسية هي:**

**أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية** وتشمل؛ (الهدف من الدراسة الميدانية، وتصميم أداة الدراسة الميدانية، والعينة الاستطلاعية، وصدق وثبات الأداة، ومجتمع وعينة الدراسة، والصورة النهائية للاستبانة، وخصائص مبحوثي الدراسة)

**ثانياً: المعالجة الإحصائية،** وعرض نتائج الدراسة الميدانية

**ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.**

وقبل الدخول في إجراءات الدراسة الميدانية بالتفصيل، سوف نستعرض الخلفية المجتمعية والتربوية للمجتمع الأسواني، وذلك كما يلي:

## ❖ الخلفية المجتمعية والتربوية

### للمجتمع الأسواني:

تعد محافظة أسوان احدي أهم مدن جنوب جمهورية مصر العربية،

وعاصمتها مدينة أسوان، وتتكون المحافظة من خمسة مراكز هي؛ (مركز مدينة أسوان، ومركز ادفو، ومركز كوم امبو، ومركز دراو، ومركز نصر النوبة)،

ويجدها من الشمال محافظة الأقصر، غرباً محافظة البحر الأحمر، شرقاً محافظة الوادي الجديد، جنوباً السودان عند خط عرض ٢٢ شمال مدار السرطان، وتقع مدينة أسوان عاصمة المحافظة على الشاطئ الشرقي للنيل، وترتفع مدينة أسوان حوالي ٨٥ متر فوق سطح البحر،



وتبعد عن **القاهرة** ٨٧٩ كم، وتبلغ مساحة المحافظة ٣٤,٦٠٨ كم<sup>٢</sup>، وبها أيضا مدينة أبو سمبل، وقرى التهجير النوبية، كما تضم بحيرة ناصر والتي تضم مشروع مفيض توشكي (٢٠٢٠/١١/١٥) /محافظة\_أسوان/ (ar.wikipedia.org/wiki/

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

وتشتهر محافظة أسوان بزراعة قصب السكر والبلح، وكذلك يتوفر بها صناعات السكر والسبائك المعدنية والكيماويات والبناء والحراريات وتجهيز وتعبئة الأسماك وتعبئة البلح ومنتجاته، إلى جانب العديد من المشروعات الصناعية العملاقة القائمة فعلاً على أرض المحافظة، مثل الفيروسيليون والفوسفات والأسمدة، بالإضافة إلى النشاط السياحي لتوافر العديد من الأماكن الطبيعية والسياحية الجميلة بها مثل جزيرة فيله، وجزيرة اجليكا، وجزيرة النباتات، وخزان أسوان، والسد العالي، والنصب التذكاري لسد أسوان، وبحيرة ناصر، ومعبد أبو سمبل معبد ادفو، والمقابر الفاطمية، ومتحف النوبة، ومتحف النيل. (ar.wikipedia.org/wiki/أسوان\_محافظة\_2020/11/15)

أما بالنسبة للخلفية التربوية للمحافظة فإن عدد المدارس الثانوية بالمحافظة عددها (٣٤) مدرسة ثانوية موزعة على مراكز المحافظة كما يلي؛ في مدينة أسوان (١٠) مدارس، وفي ادفو (١٠) مدارس، وفي كوم امبو (٧) مدارس، وفي دراو دراو (٣)، وفي نصر النوبة (٤)، ويبلغ عدد المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظة (١٧٦٣) معلماً، وتبلغ كثافة الفصول في المرحلة الثانوية (٧٥) طالباً أو يزيد، وتعاني مدارس التعليم الثانوي العام من عجز في مدرسي بعض المواد الدراسية وسوء توزيع المدرسين على مدارس المحافظة.

(akhbarelyom.com/news/newdetails/588957/1/15/11/2020)

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

#### (١) الهدف من الدراسة الميدانية:

هو الكشف عن إمكانية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين بغرض تحقيق الميزة التنافسية، والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان .

٢. تصميم أداة الدراسة الميدانية:

تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في هذا البحث، لذا تم إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية، وقد تم إعداد الاستبانة من خلال الخطوات التالية:

أ- الاضطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بمجال الدراسة وكذلك الاطلاع على الكثير من الأدوات التي استخدمت في دراسات متشابهة.

ب- عرض الاستبانة على السادة المحكمين من أساتذة كليات التربية ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التربية والذين بلغ عددهم (٩) محكماً من جامعات متعددة، بهدف التأكد من مدي ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدي ملائمة عبارات كل محور ووضوح الصياغة اللغوية والنظر في مدي كفاية أداة الدراسة، من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها والتعديل بما يروونه حذفاً أو إضافة.

ج- قامت الباحثة بمراعاة كافة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، والتي كان من أهمها إضافة وحذف عبارات من بعض المحاور، وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

د- تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية: والتي تكونت من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات حول خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات التالية: (النوع، والوظيفة، والإدارة التابع لها، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، والجدول التالي يوضح أبعاد الإدارة بالأهداف:

البعاد	رقم العبارة
تحديد الأهداف	٧ - ١
وضع خطة عملية	١٤ - ٨
المراجعة الدورية	٢١ - ١٥
تقويم الإنجاز السنوي	٢٨ - ٢٢

جدول رقم (١) يوضح أبعاد الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على (٤٨) فقرة، منهم (٢٨) تعطي تصورات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وقد أعطي لكل فقرة من فقرات هذا المحور وزن متدرج على درجة الممارسة (متوفرة، إلى حد ما، غير متوفر) وتمثل رقمياً على الترتيب (٣، ٢، ١)، أما محور الميزة التنافسية والذي تضمن (٢٠) فقرة أعطي لكل فقرة منها وزن متدرج عن درجة تحقق العبارة في الواقع (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، كما هو مبين في الملحق رقم (٢)، والجدول التالي يوضح أبعاد الميزة التنافسية:

العدد	رقم العبارة
الكفاءة المتميزة	٥ - ١
التزام إدارة المدرسة بالجودة	١٠ - ٦
التجديد والتحديث	١٥ - ١١
الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب	٢٠ - ١٦

جدول رقم (٢) يوضح أبعاد الإدارة بالأهداف

وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى مجموعة من العبارات كانت بمثابة صورة نهائية للاستبانة، وقد تمت صياغة العبارات بحيث تكون واضحة وسهلة ولا تحتمل أكثر من معني، على أن يقوم كل فرد من أفراد العينة بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيه.

### ٣. العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، باستخدام الاستبانة على عينة قوامها (٣٥) فرد من خارج عينة البحث من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٨/٢ وحتى ٢٠٢٠/٨/٢٠، والتي استهدفت التعرف على: - مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوي فهم العينة .

- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها .
- تحديد مدى الصدق الظاهري للاستبانة .



• زمن تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبانة جاءت مناسبة من حيث الصياغة، واللغة المستخدمة، ولم تحتوي على أية عبارات تتسم بالغموض أو عدم الفهم، كما أن المحاور جاءت مناسبة لموضوع الاستبانة .

٤. التحقق من صدق وثبات أداة البحث:

- صدق الأداة (الاستبانة):

يقصد بصدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، ويعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها، لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى ثم يليه الثبات، وللتأكد من صدق الأداة المستخدمة في البحث اتبعت الباحثة الطرق التالية:

أ- صدق المحتوى **Content Validity**:

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، وذلك بعد اطلاع سيادتهم على عنوان الدراسة وأهدافها لإبداء لأرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث مدي ملائمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للبحث، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدي وضوح العبارة وسلامة صياغتها، وذلك بتعديل العبارات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرونه مناسباً من عبارات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً، وقد قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency Validity**:

قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون باستخدام برنامج (SPSS)، والذي تم من خلاله حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة، وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) للمحور الذي تنتمي إليه، وأيضاً معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة، والتي نتجت عن تطبيق الاستبانة على عينة مبدئية بلغ عددها أفرادها (٣٥) فرد من أفراد مجتمع الدراسة بشكل استطلاعي، وكانت النتائج كما يلي:

معامل ارتباطه بالاستبانة ككل		المحاور
٩٤٣،٠**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الأول: الإدارة بالأهداف
٠٠٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
٩١٩،٠**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثاني: الميزة التنافسية
٠٠٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
* دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠،٥٠)		
** دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠،٠١)		

جدول رقم (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام

معامل ارتباط بيرسون

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ارتباط المحورين بالاستبانة ككل جاءت مرتفعة، حيث جاء معامل ارتباط المحور الأول (الإدارة بالأهداف) بالاستبانة ككل بمقدار (٩٤٣،٠)، وأيضاً جاء معامل ارتباط المحور الثاني (الميزة التنافسية) بالاستبانة ككل بمقدار (٩١٩،٠)، ويلاحظ أنها تقترب من الواحد الصحيح، وهي درجة مقبولة إحصائياً، كما تعني هذه المعاملات - أيضاً - وجود علاقة قوية جداً بين المحاور والاستبانة، وأنها دالة دلالة معنوية عند مستوي (٠،٠١) ومستوي ثقة (٩٩،٠)، وهذا

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

يشير إلى قوة العلاقة حيث تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي توفرها تطبيق هذه الاستبانة.

### - ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد في ظروف مماثلة، حيث للثبات أهمية كبيرة في توضيح دقة الأداة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٥) فرداً، وقد اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبانة علي طريقة معادلة ألفا كرونباخ  $\text{Alpha}(a)$  Cronbach، والتي تعتبر أنسب الطرق المستخدمة لحساب ثبات المتوسطات المستخدمة في الاستبانة، حيث يوجد مدي من الدرجات المحتملة لكل عبارة ( رجاء أبو علام، ٢٠٠١: ٤٦٩)، ولذا فهي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشتمل على عدة محاور، وقد تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS) حيث يتم من خلاله حساب معامل الثبات لكل عبارة، من خلال حذف العبارة التي يكون معامل ثباتها ضعيفاً أو سالباً.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأيضاً حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وحساب معامل الثبات للاستبانة ككل، والذي يتضح من خلال الجدول التالي:

محاور وأبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
أولاً: محور الإدارة بالأهداف	٢٨	٠,٩٥٠
البعد الأول: تحديد الأهداف	٧	٠,٨٠٥
البعد الثاني: وضع خطة عملية	٧	٠,٨٦٤
البعد الثالث: المراجعة الدورية	٧	٠,٨٦٥
البعد الرابع: تقويم الإنجاز السنوي	٧	٠,٨٥٦
ثانياً: محور الإبداع الإداري:	٢٠	٠,٩٤٥

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

البعد الأول: الكفاءة المتميزة	٥	٠،٨٠٤
البعد الثاني: التزام إدارة المدرسة بالجودة	٥	٠،٨٤٧
البعد الثالث: التجديد والتحديث	٥	٠،٩٠٨
البعد الرابع: الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب	٥	٠،٩٠٣
معامل ثبات الاستبانة ككل	٤٨	٠،٩٦٧

جدول رقم (٤) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ

ويتضح من الجدول السابق أن أدنى معامل ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور قيمته (٠،٨٠٤)، بينما كان أعلى معامل ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور قيمته (٠،٩٠٨)، وذلك يدل على أن ثبات المحاور جاء مرتفعاً، حيث جاء مقرباً من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، كما جاء معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بقيمة مقدارها (٠،٩٦٧)، وهي قيمة مرتفعة جداً، حيث إنها مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، كما جاءت درجة صدق الاستبانة عالية جداً، ويمكن أن يفيد ذلك في الآتي:

✓ صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه.

✓ صياغة المقترحات.

✓ إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون مؤشراً جيداً لتعميم النتائج.

## ٦. الصورة النهائية للاستبانة:

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، وبعد إجراء التعديلات استجابة لآراء السادة المحكمين أصبحت الأداة في صورتها النهائية مشتملة على محورين رئيسيين يندرج تحتهما (٤٨) عبارة، وذلك كما يلي:

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

عدد العبارات	محاور وأبعاد الأداة
٢٨	أولاً: محور الإدارة بالأهداف
٧	البعد الأول: تحديد الأهداف
٧	البعد الثاني: وضع خطة عملية
٧	البعد الثالث: المراجعة الدورية
٧	البعد الرابع: تقييم الإنجاز السنوي
٢٠	ثانياً: محور الإبداع الإداري:
٥	البعد الأول: الكفاءة المتميزة
٥	البعد الثاني: التزام إدارة المدرسة بالجودة
٥	البعد الثالث: التجديد والتحديث
٥	البعد الرابع: الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب
٤٨	مجموع العبارات الخاصة بالمحورين

جدول رقم (٥) يوضح الصورة النهائية للاستبانة

### ٥. مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة لهذا المجتمع، لذا تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من بعض المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، للتعرف على إمكانية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الميزة التنافسية لها، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وجاء قوام المجتمع الأصلي للدراسة (١٧٦٣) معلماً في المرحلة الثانوية العامة، وقد تكونت العينة الفعلية

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) من (٣٠٠) معلم بمدارس المرحلة الثانوية العامة على مستوى إدارات محافظة أسوان الخمسة وهي؛ (إدارة أسوان، وإدارة ادفو، وإدارة كوم امبو، وإدارة دراو، وإدارة نصر النوبة)، حيث تم توزيع الاستبانة الكترونياً على أفراد العينة واسترجاعها، وقد تم استرجاع (٢٤٣) واستبعاد (٥٧) إما لعدم اكتمال الإجابة عليها أو لنمطية الاستجابة وتبقي (٢٤٣) استبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت عينة البحث.

#### ٧. خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نستعرض خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات

الشخصية:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة النئوية %
النوع	ذكر	١٢٢	٥٠,٠
	أنثي	١٢١	٤٩,٨
الوظيفة	معلم	٦٠	٢٤,٧
	معلم أول	٨٠	٣٢,٩
	معلم خبير	٧٥	٣٠,٩
	كبير معلمين	٢٨	١١,٥
الإدارة التابع لها	أسوان	٩٨	٤٠,٣
	ادفو	٥٠	٢٠,٦
	كوم امبو	٢٩	١١,٩
	دراو	٣١	١٢,٨
	نصر النوبة	٣٥	١٤,٤
الخبرة في مجال التدريس	أقل من ٥ سنوات	٢٠	٨,٢
	من ٥ - ١٠ سنوات	٦٢	٢٥,٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٦١	٦٦,٣

جدول رقم(٦) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات(النوع،

والوظيفة، والإدارة التابع لها، والخبرة في مجال التدريس)

### ثانياً: المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية على استخدام برنامج **SPSS V25** الإصدار الخامس والعشرون، حيث إنه يفيد في إعداد البيانات بشكل يساعد في فهمها، واستخدام المعالجة الإحصائية التي تؤكد صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً للخطوات الآتية:

١. حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة، وحساب النسبة المئوية (%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية: النسبة المئوية لتكرار العبارة =

$$100 \times \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات العبارة لهذه}}{\text{عدد العينة الكلي}}$$

٢. حساب مجموع الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبانة في محورها لأفراد العينة، وذلك من خلال إعطاء: الاختيار الأول "درجة الموافقة مرتفعة" الدرجة(٣) ، والاختيار الثاني "درجة الموافقة متوسطة" الدرجة(٢)، والاختيار الثالث "درجة الموافقة منخفضة" الدرجة(١)، وقد تم حساب مجموع الدرجات من المعادلة التالية: ( عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣: ٢٠٥)

$$\text{مجموع الدرجات} = ٣ك١ + ٢ك٢ + ١ك٣$$

حيث: (ك١) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة مرتفعة"

(ك٢) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"

(ك٣) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة منخفضة"

٣. حساب المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال حساب مجموع الدرجات علي مجموع التكرارات، وذلك من خلال المعادلة التالية: ( عزام عبد الرحمن، ٢٠١٥: ٣٠-٣٧)

$$\frac{\text{مجموع الدرجات}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{\text{مجموع } س \times ك}{\text{مجموع } (ك)}$$

(س): المتوسط الحسابي لكل عبارة .

حيث إن :  $\text{مجموع } (س \times ك)$  مجموع كل درجة في تكرارها .

$$\text{مجموع } (ك) \text{ مجموع التكرارات} = \text{عدد أفراد العينة} = 300$$

٤. ثم تم حساب الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك من خلال

المعادلة التالية: (عزام عبد الرحمن، مرجع سابق: ٥٢)

$$س = \frac{\sqrt{\text{مجموع } (س - س)^2}}{\text{مجموع } ك}$$

٥. وقد تم إيجاد النسبة المئوية لمتوسط درجة الاستجابة لكل عبارة) وهي تمثل أهمية

العبارة)، وذلك من خلال المعادلة التالية: (محمد شامل بهاء الدين، ٢٠٠٥: ١٨٤)

$$\text{النسبة المئوية للمتوسط} \% = \frac{\text{متوسط درجة العبارة}}{\text{أعلى درجة استجابة للعبارة}} \times 100$$

٦. بعد ذلك تم ترتيب العبارات حسب النسبة المئوية للمتوسط .

٧. وتم تحديد مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف في الواقع، ومستوي تحقق الميزة

التنافسية بالمدارس، من خلال تقدير مدي الفئة (طول الفترة) التي يمكن من خلالها الحكم

علي توفر العبارة من حيث كونها) متوفرة بدرجة مرتفعة، متوفرة بدرجة متوسطة،

متوفرة بدرجة منخفضة) وفقاً للمعادلة الآتية: (جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم،

١٩٨٦: ٩٦)

$$\text{مدي الفئة} = \text{مستوي الاستجابة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة للبدل الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{مستوي الاستجابة} = (3-1) / 2 = 67\%$$



- وعليه يكون: - مستوي الاستجابة منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (١: ١٠٦٧).
- مستوي الاستجابة متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (أكثر من ١٠٦٨ : ٢,٣٤).
- مستوي الاستجابة مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين ( ٣٥,٢ : ٣ تقريباً ) .
٨. وتم استخدام اختبار "ت" (t-test) لمعرفة الفروق بين متوسطي مجموعتين في العينة وفقاً لصفاتهم الشخصية تجاه محاور موضوع الدراسة باختلاف النوع (ذكر- أنثى) لكونه متغير ثنائي .
٩. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way Anova** لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أكثر من مجموعتين في عينة الدراسة تجاه محور موضوع الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير الوظيفة ( معلم- معلم أول- معلم خبير- كبير معلمين)، وكذلك تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ( أسوان – ادفو- كوم امبو- دراو- نصر النوبة)، وأيضاً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ( أقل من ٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠ سنوات- ١٠ سنوات فأكثر)
١٠. استخدام اختبار المقارنات البعدية شيفيه (**Scheffe**) لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات .

### ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

#### (١) النتائج المتعلقة بال محور الأول: الإدارة بالأهداف:

فيما يلي نتائج استجابات أفراد العينة عن مدي توافر أسلوب الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، من خلال التعرف علي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، ودرجة توافر أبعاد الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط %	الرتبة	درجة الممارسة في الواقع
تحديد الأهداف	٢,٢٧	٤٩١	٧٥,٦٧	٣	متوسطة
وضع خطة عملية	٢,١٢	٤٨٤	٧٠,٦٧	٤	متوسطة
المراجعة الدورية	٢,٣٨	٤٨٦	٧٩,٣٣	١	مرتفعة
تقويم الإنجاز السنوي	٢,٣٣	٤٥٤	٧٧,٦٧	٢	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور	٢,٢٠	٤٣٤	٧٣,٣٣	-	متوسطة

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة

المئوية للمتوسطات والرتبة

ودرجة ممارسة أبعاد الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية في الواقع .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان جاء بدرجة **متوسطة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٢٠)، وبانحراف معياري قيمته (٤٣٤)، وبنسبة مئوية للمتوسط (٧٣,٣٣)، وذلك يتفق مع ما أشارت إليه دراسة **محمد مبارك الرشيد** ٢٠١٤، التي توصلت إلي توافر ممارسة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في الواقع بدرجة متوسطة .

- وقد احتل بعد **المراجعة الدورية** الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وبانحراف معياري قيمته (٤٨٦)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٩,٣٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل علي توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان بدرجة **مرتفعة** علي أن هناك داخل المدارس الثانوية العامة رقابة ومتابعة لأداء المعلمين داخل المدارس الثانوية.

- كما احتل بعد **تقويم الإنجاز السنوي** الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣)، وبانحراف معياري قيمته (٤٥٤)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٧,٦٧) من وجهة

نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل علي توافر هذا البعد بالمدارس الثانوية العامة بالإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة علي أن هناك اهتمام بمتابعة مدير المدرسة للعمل داخل مدرسته والتعرف علي نقاط الضعف والقوة به.

- وقد احتل بعد تحديد الأهداف الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧)، وبانحراف معياري قيمته (٤٩١)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٥,٦٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل علي توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة علي اشراك مدير المدرسة للمعلمين في وضع أهداف المدرسة وطرق تحقيق هذه الأهداف.

- وكذلك احتل بعد وضع خطة عملية للمدرسة الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢)، وبانحراف معياري قيمته (٤٨٤)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٠,٦٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل علي توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة علي حرص مدير المدرسة على التعاون مع المعلمين في وضع خطة العمل بالمدرسة.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

- أما بالنسبة لنتائج استجابات أفراد العينة لعبارة كل بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف، من خلال التعرف علي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، ودرجة الممارسة في الواقع، فجاءت كما يلي:

مستوي الممارسة في الواقع	الرتبة	النسبة المئوية للمتوسط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			العبرة	م	البعد
					منخفضة	متوسطة	مرتفعة			
متوسطة	٥	٧١,٣٣	٦٦٣	٢,١٤	٣٩	١٣٢	٧٢	ك	١	تحديد الأهداف
					١٦,٠	٥٤,٣	٢٩,٦	%		
متوسطة	٣	٧٧,٣٣	٦٣٢	٢,٣٢	٢٢	١٢٢	٩٩	ك	٢	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تعريفهم بمسئولياتهم تجاه تحقيق الأهداف.
					٩,١	٥٠,٢	٤٠,٧	%		
مرتفعة	٢	٧٩	٦٧٥	٢,٣٧	٢٧	١٠٠	١١٦	ك	٣	يسهم مدير المدرسة في بناء روح فرق العمل بين العاملين معه.
					١١,١	٤١,٢	٤٧,٧	%		
متوسطة	٧	٦١,٦٧	٧٦٢	١,٨٥	٩١	٩٧	٥٥	ك	٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء بحوث ودراسات ميدانية تفيدهم في تحسين مستوي أدائهم.
					٣٧,٤	٣٩,٩	٢٢,٦	%		
مرتفعة	١	٨١,٣٣	٦٢٢	٢,٤٤	١٧	١٠٣	١٢٣	ك	٥	يتعاون مدير المدرسة مع الإدارة التعليمية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
					٧,٠	٤٢,٤	٥٠,٦	%		
متوسطة	٦	٦٩	٧٢٤	٢,٠٧	٥٦	١١٥	٧٢	ك	٦	يضع تأهيل وتدريب العنصر البشري من أهم أولويات العمل
					٢٣,٠	٤٧,٣	٢٩,٦	%		

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

		الإدارى.								
متوسطة	٤	٧٦	٦٨٣	٢,٢٨	٣٢	١١١	١٠٠	ك	٧	يحرص المدير على تمكين العاملين بالمدرسة من تحقيق الأهداف.
					١٣,٢	٤٥,٧	٤١,٢	%		
متوسطة	٤	٧٠,٦٧	٧٢٢	٢,١٢	٥٠	١١٣	٨٠	ك	١	يحرص مدير المدرسة على أن يكون لكل معلم دور في وضع خطة المدرسة.
					٢٠,٦	٤٦,٥	٣٢,٩	%		
متوسطة	٣	٧٦	٦٧٦	٢,٢٨	٣١	١١٤	٩٨	ك	٢	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة من عناصر مادية وبشرية.
					١٢,٨	٤٦,٩	٤٠,٣	%		
متوسطة	٥	٦٩,٧	٦٦٦	٢,٠٩	٤٤	١٣٤	٦٥	ك	٣	يطلع مدير المدرسة المعلمين على بعض الخطط اليومية النموذجية لتقييمها.
					١٨,١	٥٥,١	٢٦,٧	%		
متوسطة	٥	٦٩,٧	٧٠٨	٢,٠٩	٥١	١٢٠	٧٢	ك	٤	يطلع مدير المدرسة المعلمين على بعض الخطط الفصلية الناجحة للاستفادة منها.
					٢١,٠	٤٩,٤	٢٩,٦	%		
متوسطة	٢	٧٧	٦٢٩	٢,٣١	٢٢	١٢٤	٩٧	ك	٥	يحرص مدير المدرسة على التواصل الدائم بالمعلمين أثناء تنفيذ الخطة.
					٩,١	٥١,٠	٣٩,٩	%		
مرتفعة	١	٧٩	٦٥٢	٢,٣٧	٢٣	١٠٦	١١٤	ك	٦	يناقش مدير المدرسة بجدية مع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين القضايا التي تعوق تنفيذ الخطة للتغلب عليها.
					٩,٥	٤٣,٦	٤٦,٩	%		
متوسطة	٦	٧٣,٣٣	٧٤٤	٢,٠٢	٦٤	١٠٩	٧٠	ك	٧	يشارك مدير المدرسة المعلمين

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

					٢٦,٣	٤٤,٩	٢٨,٨	%	في وضع معايير لقياس أدائهم وفقاً للخطة الموضوعية		
مرتفعة	١	٨٧,٣٣	٥٦٦	٢,٦٢	١٠	٧٣	١٦٠	ك	يتابع مدير المدرسة سير العمل داخل مدرسته دورياً .	١	المراجعة الدورية لخطة المدرسة
					٤,١	٣٠,٠	٦٥,٨	%			
متوسطة	٦	٧٤,٦٧	٦٦٩	٢,٢٤	٣٢	١٢١	٩٠	ك	يتأكد- دائماً- من تحقق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.	٢	
					١٣,٢	٤٩,٨	٣٧,٠	%			
مرتفعة	٢	٨١,٣٣	٦١٠	٢,٤٤	١٥	١٠٥	١٢٣	ك	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لأعمالهم اليومية .	٣	
					٦,٢	٤٣,٢	٥٠,٦	%			
مرتفعة	٣	٧٩,٦٧	٦٩٨	٢,٣٩	٣٠	٨٨	١٢٥	ك	يعترف مدير المدرسة بإنجازات المعلمين ويحاول تعزيزها.	٤	
					١٢,٣	٣٦,٢	٥١,٤	%			
متوسطة	٧	٧٠,٦٧	٧٤٨	٢,١٢	٥٥	١٠٤	٨٤	ك	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تنمية الرقابة الذاتية لديهم .	٥	
					٢٢,٦	٤٢,٨	٣٤,٦	%			
متوسطة	٥	٧٥	٦٩٠	٢,٢٥	٣٥	١١٣	٩٥	ك	يتابع مدير المدرسة مستوي التحصيل الدراسي للطلاب بالتعاون مع المعلمين .	٦	
					١٤,٤	٤٦,٥	٣٩,١	%			
متوسطة	٤	٧٧	٦٦١	٢,٣١	٢٧	١١٤	١٠٢	ك	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ الإجراءات اللازمة عند ظهور أي قصور في التنفيذ .	٧	
					١١,١	٤٦,٩	٤٢,٠	%			
متوسطة	٤	٧٧,٣٣	٦٥٧	٢,٣٢	٢٦	١١٤	١٠٣	ك	يعمل مدير المدرسة مع المعلمين على تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً .	١	تقويم الإنجاز السنوي بالمدرسة
					١٠,٧	٤٦,٩	٤٢,٤	%			
مرتفعة	٣	٨٠	٥٩٧	٢,٤٠	١٤	١١٨	١١١	ك	ينجز مدير المدرسة المهام والواجبات الموكلة إليه بفاعلية	٢	
					٥,٨	٤٨,٦	٤٥,٧	%			

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

وكفاءة .									
مرتفعة	١	٩٢	٤٩٢	٢,٧٦	٧	٤٥	١٩١	ك	٣ يتابع مدير المدرسة انتظام المعلمين في الحضور والانصراف .
					٢,٩	١٨,٥	٧٨,٦	%	
مرتفعة	٢	٨١	٦٢٩	٢,٤٣	١٨	١٠,٢	١٢٣	ك	٤ يقيس مدير المدرسة مستوي أداء العاملين للواجبات المختلفة الموكلة إليهم .
					٧,٤	٤٢,٠	٥٠,٦	%	
متوسطة	٦	٦٩	٦٨٨	٢,٠٧	٤٩	١٢٧	٦٧	ك	٥ يدرس مدير المدرسة مع المعلمين نواحي التطوير المحتملة في أدايهم .
					٢٠,٢	٥٢,٣	٢٧,٦	%	
متوسطة	٥	٧١,٣٣	٧٠,٤	٢,١٤	٤٥	١١٨	٨٠	ك	٦ يلاحظ مدير المدرسة تأثير تدريب المعلمين في عطائهم نحو الطلاب والمدرسة .
					١٨,٥	٤٨,٦	٣٢,٩	%	
متوسطة	٦	٦٩	٦٧٦	٢,٠٧	٤٧	١٣١	٦٥	ك	٧ يقارن مدير المدرسة النتائج المحصلة بتلك الموجودة بخطة العمل .
					١٩,٣	٥٣,٩	٢٦,٧	%	

جدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات والرتبة ودرجة ممارسة أبعاد الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية في الواقع .

وقد جاءت نتائج تحليل عبارات المحور الأول الإدارة بالأهداف كالتالي:

• البعد الأول : تحديد الأهداف :

- وقد حصلت العبارة رقم(٥) علي أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وانحراف معياري (٦٢٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٨١,٣)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص مدراء المدارس الثانوية على التعاون مع إداراتهم التعليمية - والتي تمثل القيادة العليا لهم- في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

- كما حصلت العبارة رقم(٣) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٧) وانحراف معياري(٦٧٥) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٩)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية بفرق العمل واسهامهم في بنائها داخل مدارسهم.

- وحصلت العبارة رقم(٢) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٣٢) وانحراف معياري (٦٣٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٧,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدراء علي توضيح الأدوار والمسئوليات المطلوبة من المعلمين لتحقيق الأهداف الموضوعه مسبقاً.

- أما العبارة رقم(٧) فقد احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨) وانحراف معياري (٦٨٣) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٦)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص مدراء المدارس الثانوية على توعية المعلمين بأهمية تحقيق الأهداف ومحاولة إزالة أي معوقات تحول دون ذلك.

- وقد حصلت العبارة رقم(١) علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٤) وانحراف معياري (٦٦٣) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧١,٣٣)، وتدل هذه النسبة



المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدراء علي اشراك المعلمين- معظمهم- في وضع الأهداف حتي يستطيعوا فهمها واستيعابها وبالتالي إمكانية تنفيذها في الواقع.

- وقد حصلت العبارة رقم(٦) علي الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٧) وانحراف معياري (٧٢٤) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٩)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اعتبار مدراء المدارس الثانوية تأهيل وتدريب العاملين معهم داخل المدرسة من أولويات اهتمامهم، وذلك لأهميته في تحسين الأداء داخل المدارس وانعكاس ذلك علي مستويات الطلاب.

- وقد حصلت العبارة رقم(٤) علي الرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٥) وانحراف معياري (٧٦٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٧,٦١)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس بتشجيع المعلمين علي الدراسة والبحث العلمي والتعلم الذاتي.

• البعد الثاني : وضع خطة عملية للمدرسة :

- حصلت العبارة رقم(٦) علي أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٧) وانحراف معياري (٦٥٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٩)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية بعرض القضايا والمشكلات التي تعوق تنفيذ الخطة المدرسية علي مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها والتغلب عليها.

- وحصلت العبارة رقم(٥) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٢,٣١) وانحراف معياري (٦٢٩) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص مدراء المدارس الثانوية على التواصل مع المعلمين وإمدادهم بكافة البيانات والمعلومات اللازمة حتي يتسني لهم تنفيذ الخطة المدرسية بنجاح.

- كما حصلت العبارة رقم (٢) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨) وانحراف معياري (٦٧٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٦)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اشراك المدرء للمعلمين معه في تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة المدرسية سواءاً كانت عناصر مادية أو بشرية.

- أما العبارة رقم (١) فقد حصلت علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) وانحراف معياري (٧٢٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٠,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص مدرء المدارس الثانوية علي أن يكون لكل معلم دور في وضع الخطة المدرسية حتي يستطيع كل منهم أداء دوره بفاعلية وكفاءة عالية وحتى يتسني لمدير المدرسة التوجيه والمتابعة والرقابة والمساءلة عن النتائج.

- وحصلت العبارة رقم (٣) علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري (٦٦٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٩,٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدرء المدارس الثانوية باطلاع المعلمين علي بعض الخطط المدرسية اليومية لتقييمها والاستفادة من ايجابياتها وتجنب الوقوع في سلبياتها، كما حصلت العبارة رقم (٤) علي نفس الرتبة الخامسة بنفس المتوسط حسابي للعبارة رقم (٢,٠٩) وانحراف معياري (٧٠٨) وبنفس النسبة المئوية، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام المدرء - أيضاً- باطلاع المعلمين على مجموعة من الخطط الفصلية الناجحة للاقتداء بها في وضع وتنفيذ خططهم المدرسية.

- وحصلت العبارة رقم (٧) علي الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢) وانحراف معياري (٧٤٤) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٣,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اشراك مدرء المدارس الثانوية للمعلمين في

وضع مجموعة من المعايير يمكنه من خلالها تقييم أدائهم في ضوء الخطة المدرسية الموضوعية.

● البعد الثالث: المراجعة الدورية لخطة المدرسة:

- حصلت العبارة رقم (١) علي الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢) وانحراف معياري (٥٦٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٨٧,٣٣)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي متابعة مدراء المدراس الثانوية بشكل دوري ومستمر للعمل داخل مدارسهم للاطمئنان على حسن سيره.

- وحصلت العبارة رقم (٣) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وانحراف معياري (٦١٠) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٨١,٣٣)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي متابعة المدراء لتنفيذ المعلمين للمهام والأعمال الموكلة إليهم وتشجيعهم على الوصول إلى أعلى مستوي من الأداء والذي سوف ينعكس على المدرسة ومستوي الطلاب.

- كماحصلت العبارة رقم (٤) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩) وانحراف معياري (٦٩٨) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٩,٦٧)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي تقدير المدراء بالمدراس الثانوية لجهود المعلمين واعترافهم بقدراتهم وإمكاناتهم في إنجاز أعمالهم وتشجيعهم على الاستمرار.

- أما العبارة رقم (٧) فقد حصلت علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣١) وانحراف معياري (٦٦١) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على تعاون المدراء بالمدراس الثانوية في اتخاذ الإجراءات اللازمة والهامة عند ظهور أي قصور في تنفيذ الخطة المدرسية.

- وقد حصلت العبارة رقم (٦) علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥) وانحراف معياري (٦٩٠) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٥)، وتدل هذه

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي متابعة المدراء بالمدارس  
الثانوية بالتعاون مع المعلمين لمستوي التحصيل الدراسي للطلاب لمعرفة أوجه القصور  
في مستوياتهم التعليمية.

- وقد حصلت العبارة رقم(٢) علي الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢٤,٢) وانحراف معياري (٦٦٩) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٧,٧٤)، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي تأكيد المدراء بالمدارس الثانوية من تحقيق الأهداف المدرسية الموضوعه مسبقاً في الخطة المدرسية .

- وقد حصلت العبارة رقم(٥) علي الرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (١٢,٢) وانحراف معياري (٧٤٨) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٧,٧٠)، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي مساعدة المعلمين داخل مدرسته علي الرقابة الذاتية على أنفسهم ومستوي أدائهم لأعمالهم.

#### • البعد الرابع: تقويم الإنجاز السنوي للمدرسة:

- حصلت العبارة رقم(٣) علي أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(٧٦,٢) وانحراف معياري (٤٩٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٩٢)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي متابعة مدراء المدارس الثانوية لانتظام المعلمين والتزامهم في الحضور والانصراف في المواعيد المحددة لذلك.

- وحصلت العبارة رقم(٤) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٤٣,٢) وانحراف معياري (٦٢٩) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٨١)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية بتقييم مستوي أداء العاملين للواجبات المختلفة والمهام الموكلة إليهم وتعزيز نقاط القوة لديهم ومعالجة أوجه القصور.

- كما حصلت العبارة رقم (٢) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠) وانحراف معياري (٥٩٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٨٠)، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي اهتمام المدراء بالمدارس الثانوية بإنجاز المهام والمسئوليات المنوطة به بفاعلية وكفاءة.

- أما العبارة رقم (١) فقد حصلت علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٢) وانحراف معياري (٦٥٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٠,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي تشجيع مدراء المدارس الثانوية علي تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة المدرسية والتأكد من تحقيقها.

- أما العبارة رقم (٦) فقد حصلت علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٤) وانحراف معياري (٧٠٤) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧١,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية علي ملاحظة تأثير تدريب المعلمين ومدى انعكاس علي أدائهم لمهامهم وأدوارهم نحو الطلاب والمدرسة.

- أما العبارة رقم (٥) فقد حصلت علي الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٧) وانحراف معياري (٦٨٨) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٩)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية بمدارسه نواحي التطوير المحتملة والمتوقعة مع المعلمين لتطوير وتحسين أدائهم، وقد حصلت العبارة رقم (٧) علي الرتبة السادسة- أيضاً- بنفس المتوسط الحسابي بلغ (٢,٠٧) وانحراف معياري (٦٧٦) وبنفس النسبة المئوية، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي اهتمام بمتابعة النتائج المحصلة بشكل دوري ومقارنتها بالنتائج الموضوعية مسبقاً في الخطة المدرسية.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

• وقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية علي أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في مختلف المؤسسات – وخاصة التعليمية- وتفعيله لتحسين أداء المؤسسات والعاملين بها منها؛ دراسة وينسي سلاو ٢٠١٠ والتي أكدت على ضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء بها، ودراسة لفديليشيكو ٢٠١٢ التي توصلت إلى أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة بالأهداف عادة ما تحقق أهدافها المرسومة، ودراسة محمد الرشيدى ٢٠١٤ التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف، ودراسة إيفانس أوبينا ٢٠١٦ والتي أكدت على أن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة لتحقيق التحسين المستمر في إدارة المدرسة الثانوية، وأن تطبيقها يساهم في تعزيز القيادة التعاونية للمدارس الثانوية وخلق بيئة تعليمية جيدة، ودراسة روز افريم ٢٠١٦ والتي أظهرت أن تطبيق الإدارة بالأهداف يساعد المعلمين في تنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية ورفع مستوي أدائهم.

• تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة نحو مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان والتي تعزي إلى متغيرات (النوع، والوظيفة، والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وعدد سنوات الخبرة) :

#### (أ) متغير النوع :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر، وأنتي)، والجدول التالي يوضح ذلك :

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
ذكر	١٢٢	٢,٣٣	٤١٤	٢,٥٣	٢٤١
أنتي	١٢١	١,٨٩	٤٥٢		

جدول رقم(٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test

لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً إلي قيمة "ت" المحسوبة حيث بلغت (٢,٥٣)، وبمستوي دلالة (٢٤١).

#### أ- متغير الوظيفة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان ، والتعرف إذا ما كان للوظيفة (معلم، معلم أول، معلم خبير، معلم كبير) أثر علي مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف، والجدول التالي يوضح ذلك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
٥٠٨	٢,١٣	٦٠	معلم
٤١١	٢,٣٢	٨٠	معلم أول
٤٢٨	٢,٢٩	٧٥	معلم خبير
٣٢٣	٢,٢٤	٢٨	كبير معلمين
٤٣٨	٢,٢٦	٢٤٣	المجموع

جدول رقم(١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة

الإدارة بالأهداف، والتعرف إذا ما كان للوظيفة

أثر علي مستوي ممارستها في الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث حصلت فئة وظيفة (معلم أول) علي

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
 أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٣٢)، يليها فئة وظيفة (معلم خبير) بمتوسط حسابي قيمته (٢,٢٩)،  
 يليها فئة وظيفة (كبير معلمين) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٤)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (معلم) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية، تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا **One Way ANOVA**، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين:

الدالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائياً	,٠٥٧	٢,٥٣	٤٧٩	٣	١,٤٣	بين المجموعات
			١٨٩	٢٣٩	٤٥,٠٩	داخل المجموعات
			٢٤٢	٤٦,٥	٢٤٣	المجموع

جدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف في الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة تشير النتائج بالجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٢,٥٣)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,٥٧)، حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

الدالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائياً	,٠٥٧	٢,٥٣	٤٧٩	٣	١,٤٣	بين المجموعات
			١٨٩	٢٣٩	٤٥,٠٩	داخل المجموعات
			٢٤٢	٤٦,٥٢٦	٢٤٣	المجموع



جدول رقم (١٢) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه ( One Way ANOVA) للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف في الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة

تشير النتائج بالجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٢,٥٣)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,٥٧)، حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه ( Scheffe Test)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الوظيفة
غير دالة	,٠٧٥	-,١٩٥٩٨	معلم أول .....
غير دالة	,٢١٤	-,١٥٩٨٨	معلم خبير .....
غير دالة	,٧٤٢	-,١١٠٩٧	كبير معلمين .....
غير دالة	,٩٦٦	,٠٣٦١٠	معلم خبير..... معلم أول
غير دالة	,٨٥١	,٠٨٥٠١	كبير معلمين ..... معلم أول
غير دالة	,٩٦٨	,٠٤٨٩١	كبير معلمين ..... معلم خبير

جدول رقم (١٣) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف في الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

من الجدول السابق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (معلم أول) وفئة وظيفة (معلم) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، حيث كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معلم أول) بقيمة (٢,٣٢)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معلم) فكانت قيمته (٢,١٣)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (معلم أول) حصلت علي أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (معلم) فقد حصلت علي أقل متوسط حسابي، وذلك يدل علي أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (معلم أول)، كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوى الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

### **(ج) متغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة:**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان للإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ( أسوان، ادفو، كوم امبو، دراو، نصر النوبة) أثر علي مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الإدارة التعليمية
,٤٤١٣	٢,١٢	٩٨	أسوان
,٢٦٢٧	٢,٤١	٥٠	ادفو
,٥٠٧٧	٢,٢١	٢٩	كوم امبو
,٣٢٦٩	٢,٢٨	٣١	دراو
,٤٧٠٢	٢,٤٣	٣٥	نصر النوبة
,٤٣٨٤	٢,٢٦	٢٤٣	المجموع

جدول رقم (١٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي ممارسة الإدارة بالأهداف، والتعرف إذا ما كان للإدارة التعليمية أثر علي مستوى ممارستها في الواقع

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس الإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، حيث حصلت أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٤٣)، يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمتوسط حسابي قيمته (٢,٤١)، يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨)، ثم يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٢١)، وجاء في النهاية أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائياً	,٠٠٠	٥,٤٨٥	,٩٨٢	٤	٣,٩٢٧	بين المجموعات
			,١٧٩	٢٣٨	٤٢,٥٩٩	داخل المجموعات
				٢٤٢	٤٦,٥٢٦	المجموع

جدول رقم (١٥) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية

تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٥,٤٨٥)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (,٠٠٠)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)،

والذي يتضح نتائجه من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة التمكن لدي لمعلمين تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة
غير دالة إحصائياً	,٧٢١	,١٥٠٥٣	نصر النوبة ..... دراو
غير دالة إحصائياً	,٣٩٦	,٢١٤٨٨	نصر النوبة ..... كوم امبو
غير دالة إحصائياً	١,٠٠٠	,٠٢٠٢٠	نصر النوبة ..... ادفو
دالة إحصائياً	,٠١٢	,٣٠٢٦٢ *	نصر النوبة ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٩٨٧	,٠٦٤٣٦	دراو ..... كوم امبو
غير دالة إحصائياً	,٥٥٢	,١٥٢١٠	دراو ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٧٦٩	,١٣٠٣٢	ادفو ..... دراو
غير دالة إحصائياً	,٤٢٤	,١٩٤٦٨	ادفو ..... كوم امبو
دالة إحصائياً	,٠٠٦	,٢٨٢٤٢ *	ادفو ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٩١٥	,٠٨٧٧٤	كوم امبو ..... أسوان

جدول رقم (١٦) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على

اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف

بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (٢,٤٣)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمقدار (٢,٢٨)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر

النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- وجاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢,٤٣)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو) بمقدار(٢,٢١)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢,٤٣)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) بمقدار(٢,٤١)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة)، ولكن بفارق بسيط .

- كما جاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢,٤٣)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) بمقدار(٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢,٢٨)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو) بمقدار(٢,٢١)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) .

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢,٢٨)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) بمقدار(٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) بمقدار(٢,٤١)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢,٢٨)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمقدار (٢,٤١)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمقدار (٢,٢١)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وقد كانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمقدار (٢,٤١)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) لمستوي التمكين لدي المعلمين بمدارس الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمقدار (٢,٢١)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) .

**(د) متغير عدد سنوات الخبرة:**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك :

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	٢٠	٢,٠٥	,٥٠٧٢
من ٥ إلي ١٠ سنوات	٦٢	٢,٣٠	,٤٦٤٦
١٠ سنوات فأكثر	١٦١	٢,٢٦	,٤١٤٤
المجموع	٢٤٣	٢,٢٦	,٤٣٨٤

جدول رقم(١٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي ممارسة الإدارة بالأهداف، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي مستوي ممارستها بالمدارس الثانوية بإدارات محافظة أسوان الخمسة

● يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصلت أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٣٠)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي قيمته (٢,٢٦)، وجاء في النهاية أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٥)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:



د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

الدالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائياً	,٠٧٨	٢,٥٨٢	٤٩٠	٢	٩٨٠	بين المجموعات
			١٩٠	٢٤٠	٤٥,٥٤٦	داخل المجموعات
				٢٤٢	٤٦,٥٢٦	المجموع

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)

للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

• تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٢,٥٨٢)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (,٠٧٨)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الدالة الإحصائية عند ٠,٠٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة التمكن لدي المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
غير دالة	,١١٢٠٣	-,٢٥٠٥٢	أقل من ٥ سنوات..... ومن ٥ إلي ١٠ سنوات
غير دالة	,١٠٣٢٨	-,٢١٣٢٨	أقل من ٥ سنوات..... ومن ١٠ سنوات فأكثر
غير دالة	,٠٦٥١١	,٠٣٧٢٤	ومن ٥ إلى ١٠ سنوات..... ومن ١٠ سنوات فأكثر

جدول رقم (١٩) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

### ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (٢,٠٥)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) فقد بلغ (٢,٣٠)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل على أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

- وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (٢,٠٥)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) فقد بلغ (٢,٢٦)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل على أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) بمقدار (٢,٣٠)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) فقد بلغ (٢,٢٦)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

فئة (١٠ سنوات فأكثر) والذي يدل أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات).

### (٢) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية:

فيما يلي نتائج استجابات أفراد العينة عن مدى توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، من خلال التعرف علي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، ودرجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط %	الرتبة	درجة الممارسة في الواقع
الكفاءة المتميزة	٢,٢٨	٤٨٣	٧٦	١	متوسطة
التزام إدارة المدرسة بالجودة	٢,٢٢	٥٦٤	٧٤	٢	متوسطة
التجديد والتحديث	٢,١٩	٥٦٤	٧٣	٣	متوسطة
الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب	٢,١٦	٥٧٠	٧٢	٤	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور	٢,٢١	٤٧٠	٧٣,٦٧	-	متوسطة

جدول رقم (٢٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة

المئوية للمتوسطات والرتبة

ودرجة ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في الواقع .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن مستوي ممارسة الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري قيمته (٤٧٠)، وبنسبة مئوية للمتوسط (٧٣,٦٧)، وذلك يتفق مع دراسة محمد جاد حسين ٢٠١٥، ودراسة ياسر محمد خليل ٢٠١٧،

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
**ودراسة نجلاء عبد التواب ٢٠١٨** التي توصلت إلي توافر ممارسة الميزة التنافسية في  
الواقع بدرجة متوسطة.

- وقد احتل بعد الكفاءة المتميزة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨)،  
وبانحراف معياري قيمته (٤٨٣)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٦)، وهذه النسبة  
تدل علي توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة  
أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة تدل علي ضرورة اهتمام مدراء  
المدارس الثانوية بتوفير نظام ومعايير لتحقيق الجودة بها.

- وقد احتل- أيضاً- بعد التجديد والتحديث الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٩)،  
وبانحراف معياري قيمته (٥٦٤)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٣)، وهذه النسبة تدل علي  
توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة من وجهة  
نظر أفراد العينة ، مما يدل علي وجود رغبة لدي مدراء المدارس الثانوية في الاستفادة من  
التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء مدارسهم.

- وكذلك احتل بعد الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي  
بلغ (٢,١٦)، وبانحراف معياري قيمته (٥٧٠)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٢) من وجهة  
نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل علي توافر هذا البعد بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات  
التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة، مما يدل علي مستوي اهتمام مدراء المدارس  
الثانوية بتطوير العملية التعليمية.

- أما بالنسبة لنتائج استجابات أفراد العينة لعبارة كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، من خلال  
التعرف علي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة،  
ودرجة الممارسة في الواقع، فجاءت كما يلي:

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

درجة التحقق في لواقع	الرتبة	النسبة المئوية للمتوسط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تحقق العبارة			م	العبارة	البعد	
					منخفضة	متوسطة	مرتفعة				
متوسطة	٤	٧٤,٦٧	٦٧٦	٢,٢٤	٣٣	١١٨	٩٢	ك	تعد المدرسة خطة دراسية تراعي المعارف والمهارات المطلوبة لكل تخصص .	١	الكفاءة المتميزة
					١٣,٦	٤٨,٦	٣٧,٩	%			
مرتفعة	١	٨٣	٦٤٥	٢,٤٩	٢٠	٨٣	١٤٠	ك	توفر المدرسة المرافق اللازمة لجودة العملية التعليمية مثل المكتبة والمعامل .	٢	
					٨,٢	٣٤,٢	٥٧,٦	%			
متوسطة	٣	٧٥,٦٧	٦٨٧	٢,٢٧	٣٣	١١١	٩٩	ك	تسعى المدرسة لتنمية الكادر الإداري عن طريق حضورهم الدورات التدريبية	٣	
					١٣,٦	٤٥,٧	٤٠,٧	%			
متوسطة	٥	٦٨,٣٣	٧٢٦	٢,٠٥	٥٨	١١٥	٧٠	ك	تضع المدرسة نظام إداري دقيق لتأهيل المتقدمين لشغل وظيفة معلم لتحقيق الكفاءة في العملية التعليمية .	٤	
					٢٣,٩	٤٧,٣	٢٨,٨	%			
مرتفعة	٢	٧٩,٣٣	٦٦٦	٢,٣٨	٢٥	١٠٠	١١٨	ك	تعتمد المدرسة على مواردها المادية المتاحة لتحقيق التميز عن المدارس الأخرى .	٥	
					١٠,٣	٤١,٢	٤٨,٦	%			
متوسطة	٢	٧٧,٦٧	٧٢٥	٢,٣٣	٣٧	٩٠	١١٦	ك	تضع المدرسة معايير مفاضلة للطلاب المتقدمين للدراسة بها، بما يحقق الجودة في مدخلات العملية التعليمية .	١	التزام إدارة المدرسة بالجودة
					١٥,٢	٣٧,٠	٤٧,٧	%			
متوسطة	٥	٦٧,٦٧	٧٧٤	٢,٠٣	٦٩	٩٨	٧٦	ك	يوجد بالمدرسة دليل للعمل بنظام الجودة بها.	٢	
					٢٨,٤	٤٠,٣	٣١,٣	%			
متوسطة	٣	٧٦,٦٧	٧٤٧	٢,٢٠	٤٨	٩٨	٩٧	ك	يتوافر لدي المدرسة لجنة مختصة	٣	

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

درجة التحقق في لواقع	الرتبة	النسبة المئوية للمتوسط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تحقق العبارة			م	العبارة	البعد
					منخفضة	متوسطة	مرتفعة			
					١٩,٨	٤٠,٣	٣٩,٩			
							%	بتطوير مستوي أداء العاملين بها بما يساهم في تحقيق الجودة .		
مرتفعة	١	٨٠	٦٨٢	٢,٤٠	٢٧	٩١	١٢٥	ك	٤	تحرص المدرسة على الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد .
					١١,١	٣٧,٤	٥١,٤	%		
متوسطة	٤	٧٢,٣٣	٧٢٨	٢,١٧	٤٧	١٠٨	٨٨	ك	٥	تتوافر بالمدرسة المعايير اللازمة لمتابعة تحقيق الجودة بها.
					١٩,٣	٤٤,٤	٣٦,٢	%		
مرتفعة	١	٨٠	٦٣٧	٢,٤٠	٢٠	١٠٧	١١٦	ك	١	تقوم المدرسة بتحديث طرق التدريس بما يتوافق مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا .
					٨,٢	٤٤,٠	٤٧,٧	%		
متوسطة	٥	٦٩,٦٧	٧٣٩	٢,٠٩	٥٦	١٠٩	٧٨	ك	٢	تعمل المدرسة على الاستفادة من الأبحاث العلمية التربوية في تطوير سياساتها التعليمية .
					٢٣,٠	٤٤,٩	٣٢,١	%		
متوسطة	٣	٧٠,٦٧	٧٣٢	٢,١٢	٥٢	١١٠	٨١	ك	٣	تعمل المدرسة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير سياساتها الإدارية .
					٢١,٤	٤٥,٣	٣٣,٣	%		
متوسطة	٢	٧٥,٦٧	٦٦٨	٢,٢٧	٣٠	١١٧	٩٦	ك	٤	تسمح المدرسة للمعلمين باستخدام أساليب جديدة لأداء المهام الموكلة إليهم بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين المعمول بها .
					١٢,٣	٤٨,١	٣٩,٥	%		
متوسطة	٤	٧٠,٣٣	٧١٦	٢,١١	٥٠	١١٦	٧٧	ك	٥	تحرص المدرسة على تحديث هيكلها التنظيمي بما يحقق تدوير الوظائف الإدارية .
					٢٠,٦	٤٧,٧	٣١,٧	%		

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

درجة التحقق في لواقع	الرتبة	النسبة المئوية للمنتوسط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تحقق العبارة			العبرة	م	البعد
					منخفضة	متوسطة	مرتفعة			
متوسطة	٢	٧٤,٣٣	٧٢٩	٢,٢٣	٤٣	١٠٢	٩٨	ك %	١	الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب
					١٧,٧	٤٢,٠	٤٠,٣			
متوسطة	٣	٧٣,٦٧	٧١٧	٢,٢١	٤٢	١٠٨	٩٣	ك %	٢	تحرص المدرسة على عقد جلسات حوار مباشرة مع الطلاب للتعرف على احتياجاتهم .
					١٧,٣	٤٤,٤	٣٨,٣			
متوسطة	٥	٦٨	٧٦٥	٢,٠٤	٦٦	١٠١	٧٦	ك %	٣	تعمل على ترجمة احتياجات الطلاب إلى برامج لتنفيذها.
					٢٧,٢	٤١,٦	٣١,٣			
متوسطة	١	٧٤,٦٧	٦٧٥	٢,٢٤	٣٣	١١٩	٩١	ك %	٤	تنوع المدرسة الخدمات المساندة للعملية التعليمية تلبية لرغبات الطلاب.
					١٣,٦	٤٩,٠	٣٧,٤			
متوسطة	٤	٧٠,٦٧	٧٠٦	٢,١٢	٤٨	١١٩	٧٦	ك %	٥	تهتم المدرسة بالتغذية الراجعة لمخرجاتها عبر التواصل مع المجتمع لتحديد مدى رضاهم عن مستوي خريجها .
					١٩,٨	٤٩,٠	٣١,٣			

جدول رقم (٢١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات والرتبة ودرجة ممارسة أبعاد الميزة

التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام في الواقع .

وقد جاءت نتائج تحليل عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية كالتالي :

• البعد الأول : الكفاءة المتميزة :

- حصلت العبارة رقم(٢) علي أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(٢,٤٩) وانحراف معياري (٦٤٥) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٨٣)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي توفير مدراء المدارس الثانوية للمرافق اللازمة لتحسين العملية التعليمية وتقديم الخدمات التعليمية بكفاءة مثل المعامل والمكتبة وغيرها, لتحقيق الجودة بها.

- وحصلت العبارة رقم(٥) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٢,٣٨) وانحراف معياري (٦٦٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٩,٣٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة علي اعتمادها بشكل واضح على مواردها المادية المتاحة لتحقيق الجودة والتميز عن غيرها من المدارس الثانوية الأخرى.

- كماحصلت العبارة رقم(٣) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٢٧) وانحراف معياري (٦٨٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٥,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي سعي مدراء المدارس الثانوية لتنمية الإداريين العاملين بها عن طريق إتاحة الدورات التدريبية لهم .

- كما حصلت العبارة رقم(١) علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي للعبارة بلغ(٢,٢٤) وانحراف معياري (٦٧٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٤,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام مدراء المدارس الثانوية بإعداد خطة دراسية تراعي خلالها المهارات المطلوبة والمعارف اللازمة لكل تخصص.

- أما العبارة رقم(٤) فقد حصلت علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٠٥) وانحراف معياري (٧٢٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٦٨,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على



## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

وضع نظام داخلي بها لإعداد وتأهيل المتقدمين لشغل وظيفة معلم، وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للعملية التعليمية بها، ورفع مستوى الخدمات التليمية المقدمة.

### • البعد الثاني : التزام إدارة المدرسة بالجودة :

- حصلت العبارة رقم (٤) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠) وانحراف معياري (٦٨٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٨٠)، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على توافر معايير الجودة والاعتماد بها.

- وحصلت العبارة رقم (١) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وانحراف معياري (٧٢٥) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٧,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي التزام المدرسة بوضع معايير للمفاضلة والاختيار للطلاب المتقدمين للدراسة بها، لتحقيق الجودة في مدخلات العملية التعليمية وهم الطلاب.

- كما حصلت العبارة رقم (٣) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٠) وانحراف معياري (٧٤٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٦,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي سعي المدارس الثانوية لتوفير مجموعة من المعلمين القدامي ممن يمتلكون الخبرة لتكوين لجنة تختص بتطوير أداء المعلمين والعاملين بها بما يسهم في تحقيق الجودة بالمدرسة.

- كما حصلت العبارة رقم (٥) علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٧) وانحراف معياري (٧٢٨) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٧٢,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي توافر معايير لمتابعة تحقيق الجودة بالمدارس الثانوية مستمدة من تعليمات المستويات الإدارية العليا .

- أما العبارة رقم (٢) فقد حصلت علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٣) وانحراف معياري (٧٧٤) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٧,٦٧)، وتدل

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة علي وجود دليل للعمل بنظام الجودة معتمد من المستويات الإدارية العليا.

#### • البعد الثالث : التجديد والتحديث :

- حصلت العبارة رقم(١) علي أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة **الأولي** بمتوسط حسابي بلغ(٤٠,٢) وانحراف معياري (٦٣٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٨٠)، وتدل هذه النسبة **المرتفعة** من وجهة نظر أفراد العينة علي قيام المدارس الثانوية بتحديث طرق التدريس بما يتفق مع التغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة ولتحسين الأداء المدرسي بها.

- وحصلت العبارة رقم(٤) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٢٧,٢) وانحراف معياري (٦٦٨) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٥,٦٧)، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة علي سماح المدارس الثانوية للمعلمين باستخدام أساليب جديدة لأداء المهام المطلوب منهم تحقيقها بما يتعارض مع القوانين واللوائح المعمول بها في النظام التعليمي المصري.

- كماحصلت العبارة رقم(٣) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(١٢,٢) وانحراف معياري (٧٣٢) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٠,٦٧)، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على الاستفادة من الخبرات الإدارية السابقة لتطوير وتحسين سياستها الإدارية بالمدرسة.

- أما العبارة رقم(٥) فقد حصلت علي الرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ(١١,٢) وانحراف معياري (٧١٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٠,٣٣)، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام المدارس الثانوية بتحديث وتغيير الهيكل التنظيمي داخل المدارس لإعادة تنظيم وترتيب الوظائف الإدارية بها بما يحسن من الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.

- وكذلك حصلت العبارة رقم(٢) علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري (٧٣٩) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٩,٦٧)، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على الاستفادة من الأبحاث التربوية والعلمية لتطوير السياسة التعليمية بها.

• البعد الرابع: الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب :

- حصلت العبارة رقم(٤) علي الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(٢,٢٤) وانحراف معياري (٦٧٥) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٤,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي أن المدارس الثانوية تحاول التنوع في الخدمات المساندة للعملية التعليمية لتلبية حاجات ورغبات طلابها.

- وحصلت العبارة رقم(١) علي الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٢,٢٣) وانحراف معياري (٧٢٩) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٤,٣٣)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام المدارس الثانوية بمتابعة الطلاب وآرائهم في الخدمة التعليمية المقدمة والاستماع لشكاوهم منها، للعمل على تحسينها وتقديمها بشكل أفضل.

- كماحصلت العبارة رقم(٢) علي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٢١) وانحراف معياري (٧١٧) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٣,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على تبادل الحوارات المباشرة مع الطلاب للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم فيما يخص تقديم الخدمة التعليمية لهم.

- وقد حصلت العبارة رقم(٥) علي الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ(٢,١٢) وانحراف معياري (٧٠٦) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع(٧٠,٦٧)، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة علي اهتمام المدارس الثانوية بمدي

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
رضا المجتمع المحلي عن مخرجاتها من الطلاب ومستوياتهم، من خلال اهتمامها  
بالتغذية الراجعة لها.

- وقد حصلت العبارة رقم (٣) علي الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤) وانحراف معياري (٧٦٥) وبنسبة مئوية لمتوسط تواجدها في الواقع (٦٨)، وتدل هذه النسبة علي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة علي حرص المدارس الثانوية على التعرف على احتياجات الطلاب وترجمتها إلى برامج لتنفيذها وتلبية احتياجاتهم.

• تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة نحو مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان والتي ترجع إلى متغيرات (النوع، والوظيفة، والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وعدد سنوات الخبرة) :

#### (أ) متغير النوع :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر، وأنثي)، والجدول التالي يوضح ذلك :

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
ذكر	١٢٢	٢,٢٦	٤٦٦	١,٦٦	٢٤١
أنثي	١٢١	٢,١٦	٤٧٢		

جدول رقم (٢٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار-t

test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً إلي قيمة "ت" المحسوبة حيث بلغت (١,٦٦)، وبمستوي دلالة (٢٤١).

ب- متغير الوظيفة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان للوظيفة (معلم، معلم أول، معلم خبير، معلم كبير) أثر علي مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف، والجدول التالي يوضح ذلك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
,٥٠٤	٢,١٣	٦٠	معلم
,٤٧٨	٢,٢٤	٨٠	معلم أول
,٤٣٧	٢,٢٨	٧٥	معلم خبير
,٤٥٢	٢,١٦	٢٨	كبير معلمين
,٤٧٠	٢,٢١	٢٤٣	المجموع

جدول رقم (٢٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي

توافر الميزة التنافسية ، والتعرف إذا ما كان للوظيفة

أثر علي مستوي توافرها في الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث حصلت فئة وظيفة (معلم خبير) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٢٨)، يليها فئة وظيفة (معلم أول) بمتوسط حسابي قيمته (٢,٢٤)، ويليهما فئة وظيفة (كبير معلمين) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٦)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (معلم) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية، تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا **One Way (ANOVA)**، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين:

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

الدالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائياً	,٢٥٧	١,٣٥	٢٩٩	٣	,٨٩٨	بين المجموعات
			٢٢١	٢٣٩	٥٢,٧٦	داخل المجموعات
				٢٤٢	٥٣,٦٦٤	المجموع

جدول رقم (٢٤) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way

ANOVA) للفروق في مستوي توافر الميزة التنافسية في

الواقع بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية

الخمس بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة

تشير النتائج بالجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (١,٣٥)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٢,٥٧)، حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

الدالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الوظيفة
غير دالة	,٦١١	-,١٠٨٣٣	معلم أول .....
غير دالة	,٣١١	-,١٥٤٣٣	معلم خبير .....
غير دالة	,٩٨٩	-,٠٣٧٩٨	كبير معلمين .....
غير دالة	,٩٤٦	-,٠٤٦٠٠	معلم خبير..... معلم أول
غير دالة	,٩٢٦	,٠٧٠٣٦	كبير معلمين ..... معلم أول
غير دالة	,٧٤١	,١١٦٣٦	كبير معلمين ..... معلم خبير

جدول رقم (٢٥) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على

اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوي توافر الميزة التنافسية في الواقع بمدارس

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة

من الجدول السابق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (معلم خبير) وفئة وظيفة (معلم) في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، حيث كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معلم خبير) بقيمة (٢,٢٨)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معلم) فكانت قيمته (٢,١٣)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (معلم خبير) حصلت علي أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (معلم) فقد حصلت علي أقل متوسط حسابي، وذلك يدل علي أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (معلم خبير)، كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

### (ج) متغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان للإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ( أسوان، ادفو، كوم امبو، دراو، نصر النوبة) أثر علي مستوي توافر الميزة التنافسية في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الإدارة التعليمية
,٤٩٠٢١	٢,١٢	٩٨	أسوان
,٣٥٧٦١	٢,٣٩	٥٠	ادفو
,٥٩٦٤١	٢,٢٠	٢٩	كوم امبو
,٣٢٩٦١	٢,١٧	٣١	دراو
,٤٨٧٥٦	٢,٢٩	٣٥	نصر النوبة
,٤٧٠٩١	٢,٢١	٢٤٣	المجموع

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

جدول رقم (٢٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام، والتعرف إذا ما كان للإدارة التعليمية أثر علي مستوي ممارستها في الواقع

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس الإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، حيث حصلت أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٣٩)، يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمتوسط حسابي قيمته (٢,٢٩)، ويليهما أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٠)، ثم يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,١٧)، وجاء في النهاية أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا **One Way ANOVA**)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢,٧٨٧	٤	,٦٩٧	٣,٢٥٩	,٠١٣	دالة إحصائية
داخل المجموعات	٥٠,٨٧٧	٢٣٨	,٢٤١			
المجموع	٥٣,٦٦٤	٢٤٢				

جدول رقم (٢٧) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية



## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٣,٢٥٩)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,١٣)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، والذي يتضح نتائجه من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة التمكن لدي لمعلمين تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة
غير دالة إحصائياً	,٨٧٤	,١٢٥٩٩	نصر النوبة ..... دراو
غير دالة إحصائياً	,٩٥٥	,٠٩٥١٢	نصر النوبة ..... كوم امبو
غير دالة إحصائياً	,٩٢٥	-,٠٩٦٤٣	نصر النوبة ..... ادفو
غير دالة إحصائياً	,٤٣٥	,١٧٧٦٥	نصر النوبة ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٩٩٩	-,٠٣٠٨٧	دراو ..... كوم امبو
غير دالة إحصائياً	,٠٩٩	,٠٥١٦٦	دراو ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٣٥٤	,٠٢٢٢٤٢	ادفو ..... دراو
غير دالة إحصائياً	,٥٣٤	,١٩١٥٥	ادفو ..... كوم امبو
دالة إحصائياً	,٠٢٢	,٢٧٤٠٨ *	ادفو ..... أسوان
غير دالة إحصائياً	,٩٤٩	,٠٨٢٥٣	كوم امبو ..... أسوان

جدول رقم (٢٨) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) في مستوى توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢٠,٢٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢٠,١٧)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- وجاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوى توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢٠,٢٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو) بمقدار(٢٠,٢٠)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) في مستوى توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢٠,٢٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) بمقدار(٢٠,٣٩)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو)، ولكن بفارق بسيط .

- كما جاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) في مستوى توافر الميزة التنافسية

بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) بمقدار(٢,٢٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) بمقدار(٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) .

- كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوي توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢,١٧)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو) بمقدار(٢,٢٠)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(كوم امبو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) .

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) في مستوي توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) بمقدار(٢,١٧)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان) بمقدار(٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو) في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(ادفو) بمقدار(٢,٣٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية(دراو)

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) بمقدار (٢,١٧)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوي توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمقدار (٢,٣٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمقدار (٢,٢٠)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وقد كانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) في مستوي توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمقدار (٢,٣٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) .

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) لمستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمقدار (٢,٢٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,١٢)، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

التعليمية(أسوان)، مما يدل علي أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) .

### (د) متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي مستوي توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة
,٤٤١٥٥	٢,٠٣	٢٠	أقل من ٥ سنوات
,٥١٦١٩	٢,٢٨	٦٢	من ٥ إلي ١٠ سنوات
,٤٥٢٦٧	٢,٢١	١٦١	١٠ سنوات فأكثر
,٤٧٠٩١	٢,٢١	٢٤٣	المجموع

جدول رقم(٢٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي توافر الميزة التنافسية، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي مستوي ممارستها بالمدارس الثانوية بإدارات محافظة أسوان الخمسة

- يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصلت أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات) علي أعلى متوسط حسابي قيمته(٢,٢٨)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي قيمته(٢,٢١)، وجاء في النهاية أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ(٢,٠٣)،

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية) ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٩٢٠	٢	٤٦٠	٢,٠٩٤	١,٢٥	دالة إحصائياً
داخل المجموعات	٥٢,٧٤٤	٢٤٠	٢٢٠			
المجموع	٥٣,٦٦٤	٢٤٢				

جدول رقم (٣٠) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)

للفروق في مستوى توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

● تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٢,٠٩٤)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (١,٢٥)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة التمكين لدي المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
غير دالة	١,٢٦	-٢,٤٦٣٧	أقل من ٥ سنوات..... ومن ٥ إلي ١٠ سنوات
غير دالة	٢,٧٣	-١,٧٩٥٨	أقل من ٥ سنوات..... ومن ١٠ سنوات فأكثر
غير دالة	٦,٣٥	٠,٦٦٧٩	ومن ٥ إلي ١٠ سنوات..... ومن ١٠ سنوات فأكثر

جدول رقم (٣١) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe للتعرف على

اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى توافر الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بالإدارات الخمسة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، في مستوى توافر الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (٢,٠٣)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) فقد بلغ (٢,٢٨)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (٢,٠٣)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) فقد بلغ (٢,٢١)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن سنوات الخبرة الطويلة والروتين في العمل جعل المعلمين يبحثون عن أنماط جديدة تبعث لديهم روح العمل والنشاط والفعالية لتحسين العملية التعليمية وتدعيم العملية التربوية .

- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)  
بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) بمقدار (٢,٢٨)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) فقد بلغ (٢,٢١)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات).

(٣) تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية :

- تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكذلك استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (التثنائي لمتغيرين) وذلك باستخدام برنامج **Spss**، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:



د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

الدرجة الكلية للإدارة الأهداف	تقويم الإنجاز السنوي للطلاب	المراجعة الدورية لخطة المدرسة	وضع خطة عملية للمدرسة	تحديد الأهداف	أبعاد الإدارة بالأهداف	
					معامل الارتباط	أبعاد الميزة التنافسية
**.,٥٧٩	**.,٥٦٩	**.,٥١٣	**.,٤٩٩	**.,٥٢٩	معامل الارتباط	الكفاءة المتميزة
٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**.,٦٨٣	**.,٦٥٣	**.,٥٨٥	**.,٦٢٠	**.,٦٣٠	معامل الارتباط	التزام إدارة المدرسة بالجودة
٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**.,٦٦٦	**.,٦٥٠	**.,٦٠٠	**.,٦١٣	**.,٥٦٣	معامل الارتباط	التجديد والتحديث
٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**.,٦٠٤	**.,٥٨٢	**.,٥١٣	**.,٥٥٣	**.,٥٥٢	معامل الارتباط	الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب
٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**.,٧٣٦	**.,٧١٣	**.,٦٤٢	**.,٦٦٥	**.,٦٦٠	معامل الارتباط	الدرجة الكلية الميزة التنافسية
٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	٠.,٠٠٠	مستوى الدلالة	
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)						

جدول رقم (٣٢) يوضح قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام محافظة أسوان وإمكانية

تحقيق الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان فى الدرجة الكلية وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية فى الدرجة الكلية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٣٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، حيث تتفق بعض الدراسات على وجود علاقة طردية إيجابية بين الإدارة بالأهداف وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية ومنها؛ دراسة وينسي سلاو ٢٠١٠ والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف فى المدارس الثانوية وبين تحسين وتعزيز الأداء، ودراسة لفديليشيكو ٢٠١٢ والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات لأسلوب الإدارة بالأهداف وبين تحقيق أهدافها المرسومة، دراسة براء القصيرين ٢٠١٤ والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالأهداف وبين دافعية الإنجاز، ودراسة ايفانس أوبينا ٢٠١٦ حيث اتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة بالأهداف وعناصرها وتحقيق التحسين المستمر فى إدارة المدرسة الثانوية.

- أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة بعد تحديد الأهداف ومستوى ممارسة أبعاد الميزة التنافسية وهي (الكفاءة المتميزة- التزام إدارة المدرسة بالجودة- التجديد والتحديث- الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب) والدرجة الكلية لمحور الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢٩ :٠,٦٦٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة بعد وضع خطة عملية للمدرسة ومستوى ممارسة أبعاد الميزة التنافسية وهي (الكفاءة المتميزة- التزام إدارة المدرسة بالجودة- التجديد والتحديث- الاستجابة المتميزة لحاجات

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

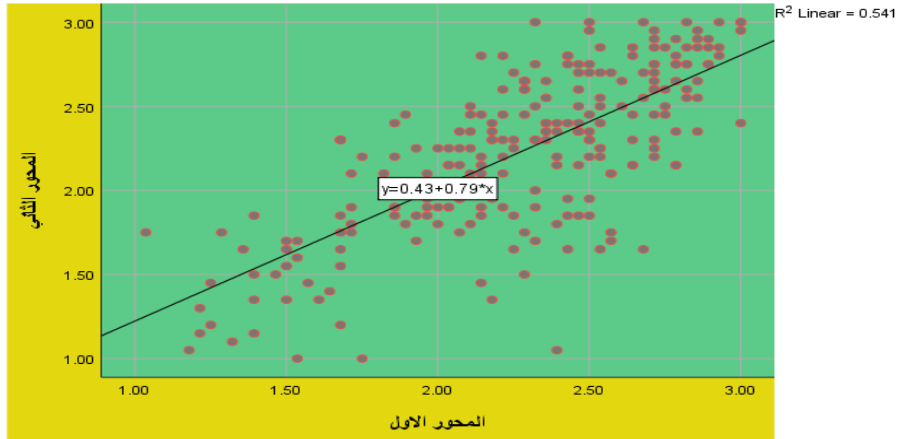
الطلاب) والدرجة الكلية لمحور الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٤٩٩،٠٠٠ :،٦٦٥) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة بعد **المراجعة الدورية لخطة المدرسة** ومستوى ممارسة أبعاد الميزة التنافسية وهي (الكفاءة المتميزة- التزام إدارة المدرسة بالجودة- التجديد والتحديث- الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب) والدرجة الكلية لمحور الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٥١٣،٠٠٠ :،٦٤٢) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة بعد **تقويم الإنجاز السنوي للطلاب** ومستوى ممارسة أبعاد الميزة التنافسية وهي (الكفاءة المتميزة- التزام إدارة المدرسة بالجودة- التجديد والتحديث- الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب) والدرجة الكلية لمحور الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٥٦٩،٠٠٠ :،٧١٣) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف في الدرجة الكلية ومستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية وهي (الكفاءة المتميزة- التزام إدارة المدرسة بالجودة- التجديد والتحديث- الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٥٧٩،٠٠٠ :،٦٨٣) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠).

● وباستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (الثنائي لمتغيرين) Simple Linear Regression، وذلك للتعرف على أثر العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مدراء مدارس محافظة أسوان ومستوى توافر الميزة التنافسية، أو بمعنى آخر التعرف على مدى قدرة مدخل الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي محافظة أسوان في التنبؤ بمستوى توافر الميزة التنافسية وذلك باستخدام برنامج Spss، حيث يسبق تلك الخطوة فحص العلاقة بين المتغيرين بيانياً للتأكد من كون العلاقة خطية أو غير خطية من خلال رسم انتشار البيانات، وذلك يتضح فيما يلي:



شكل (١) انتشار البيانات من إعداد برنامج Spss

حيث يتضح من الشكل السابق أن العلاقة البيانية بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" تؤكد على جود علاقة خطية ذات توزيع طبيعي بين المتغيرين، وبناءً يتم تحليل الانحدار الخطي الثنائي البسيط للبيانات، والجدول التالي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ت (T)	(B)		مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ف (F)	معامل التحديد (R Squared)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	١٦,٨٥٣	معامل الانحدار (b <sub>1</sub> )	ثابت الانحدار (b <sub>0</sub> )	٠,٠٠٠	٢٨٤,٠٣٠	٠,٥٤١	٠,٧٣٦
		٠,٧٩٠	٠,٤٣٤				

جدول رقم (٣٣) يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية .  
من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) تساوى (٠,٧٣٦) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المحور الأول "الإدارة بالأهداف" والمحور الثاني "الميزة التنافسية".

- قيمة معامل التحديد (R Squared) تساوى (٠,٥٤١) أي أن المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" استطاع أن يفسر ٥٤٪ من الاختلافات الموجودة فى قيم المتغير التابع "الميزة التنافسية".

- جاءت النسبة الفائية (F) لتحليل الانحدار الخطي الثنائي لمتغير مستقل "الإدارة بالأهداف" ذات دلالة مساوية (٢٨٤,٠٣٠)، ودرجة حرية (٢٤٢) مما يؤكد أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بمدارس محافظة أسوان فى التنبؤ بمستوى توافر الميزة التنافسية.

- قيمة مستوى الدلالة (sig) تساوى (٠,٠٠٠) وهى أقل من قيمة ( $\alpha = 0.05$ )، الفرض العدمي أي أن هناك تأثير للمتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" على المتغير التابع "الميزة التنافسية" أي أن النموذج معنوى، حيث يرجع ذلك إلى تأثير مدخل الإدارة بالأهداف.

- أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على الميزة التنافسية حيث كانت قيمة (Sig) تساوى (٠,٠٠٠) أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثيراً معنوياً للإدارة بالأهداف على الميزة التنافسية .

- كما أن قيمة معامل الانحدار ( $b_1$ ) مساوية (٠,٧٩٠) وذلك يعني أنه كلما زاد المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع "الميزة التنافسية" بمقدار يساوى

- كما أنه يمكن صياغة معادلة التنبؤ أو ما تسمى بمعادلة خط الانحدار كالتالى:

$$Y=b_0+b_1x$$

المتغير التابع = ثابت الانحدار + معامل الانحدار × المتغير المستقل

$$=0.790 +0.434x$$

- وهذا يعني أن:

الإدارة بالأهداف = ٠,٤٣٤ + ٧٩٠,٠. الميزة التنافسية

### ❖ المحور الثالث : خلاصة نتائج البحث ووضع تصور مقترح:

#### (أ) خلاصة نتائج البحث:

لقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج تتمثل في نوعين: نتائج نظرية مستمدة من الإطار النظري، ونتائج تطبيقية مستمدة من الدراسة الميدانية، والتي يمكن عرضها كالتالي:

#### (١) نتائج الجانب النظري :

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، نعرض بعض الحقائق النظرية التي تم التأكيد عليها وذلك على النحو التالي:

١. أن المدرسة الثانوية تعاني قصوراً في أدائها الإداري وتحقيق أهدافها، وأن التغلب على ذلك يتطلب تطبيق أسلوب إداري حديث لديه رؤية مستقبلية واضحة، وقدرة على قيادة عملية التغيير إلى الأفضل.

٢. أن مدخل الإدارة بالأهداف يعد من أنسب الأساليب الإدارية الحديثة بالمؤسسات ككل بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، حيث إنه يتبنى عملية إحداث تغيير بالمؤسسة ككل.

٣. أن مدخل الإدارة بالأهداف هو الأسلوب الإداري الذي يتبناه مدير المدرسة لإثارة وحفز العاملين بالمدرسة- ومن بينهم المعلمين- لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق رؤية مستقبلية، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ووضع الأهداف المدرسية.

٤. أن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية يعني العديد من الأمور منها:

- تعاون كل من الرئيس والمرؤوس على إيجاد طريقة للنجاح في العمل.

- تنشيط أعضاء المجتمع المدرسي ككل وبت الطاقة بداخلهم، وتركيز جميع طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- العمل على وضع الهدف الأساسي من عمليتي التدريس والتعليم وتعريفه.
٥. أن هناك مجموعة من المقومات التي تؤكد على أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية ولا سيما مدارس التعليم الثانوي العام في الوقت الحاضر، منها ما يلي:
- أن الإدارة بالأهداف تنطلق من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال.
- أنه لا توجد طريقة مثلي للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والمتطلبات لبلوغ الأهداف.
- أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء المدرسة يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف.
٦. أن مدخل الإدارة بالأهداف يساعد المعلمين على تشكيل وتطوير ثقافة تعاونية يهدف من خلالها إلى مشاركة الجميع كفريق عمل واحد في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاتصال الفعال بين مدير المدرسة والعاملين معه- من بينهم المعلمين- كما يهدف إلى إثارة وتحفيز المعلمين للعمل بجدية من أجل حل المشكلات بفعالية، ووضع حلول وبدائل جديدة لحل المشكلات من خلال المشاركة الجماعية، وتعزيز الالتزام لدي المعلمين برسالة المدرسة.
٧. أن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف داخل المدرسة يحقق العديد من الفوائد والتي منها:
- تحسين الأداء: يتحسن الأداء عندما يعلم العاملون ما هو متوقع منهم إنجازة.
- تحسين التخطيط: يؤدي الاتفاق المشترك على كيفية تحقيق النتائج إلى تحسين التخطيط والاندفاع نحو العمل الذي يجب تأديته.

- تحسين العلاقات الوظيفية: حينما يصبح العاملون أكثر استقلالية ولديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات ينظرون إلى رئيسهم كمؤيد لمجهوداتهم.
٨. أن هناك أربعة أبعاد للإدارة بالأهداف هي؛ تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة الدورية، وتقويم الإنجاز السنوي.
٩. يعد مدخل الإدارة بالأهداف هو الاستراتيجية الإدارية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بمشاركة المعلمين معه في وضع الأهداف المدرسية ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، ودعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، من خلال زيادة المشاركة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل والتدريب المستمر، وتحمل المسؤولية وتنمية مهارة الإنجاز.
١٠. أن تطبيق الإدارة بالأهداف يتأثر بالنمط والأسلوب الإداري السائد، حيث يتطلب نمطاً قيادياً يؤمن بالمشاركة والتشاور، ويتطلب التحول من التحكم والتوجه إلى الثقة والتفويض.

## (٢) نتائج الجانب الميداني :

- توصلت الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة إلي العديد من النتائج أهمها ما يلي:
١. إجمالي استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل ومحاورها الفرعية، من حيث ممارسة المدراء لأبعاد مدخل الإدارة بالأهداف وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوفرة بدرجة متوسطة.
٢. تري عينة البحث أن أبعاد الإدارة بالأهداف تتوفر بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر على النحو التالي؛ بعد المراجعة الدورية لخطة المدرسة في الرتبة الأولى، ثم بعد تقويم الإنجاز السنوي في الرتبة الثانية، يليه بعد تحديد الأهداف في الرتبة الثالثة، وأخيراً بعد وضع خطة عملية للمدرسة في الرتبة الرابعة، وقد يرجع ذلك إلى:



- استخدام بعض المدراء للنمط البيروقراطي في العمل.
- ممارسة مدراء المدارس الثانوية بمحافظة أسوان لبعض سلوكيات مدخل الإدارة بالأهداف، ولكن ليست بالشكل الواضح والمطلوب بالنسبة لخصائص المدخل.
٣. تري عينة البحث أن أبعاد الميزة التنافسية تتوافر في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة وكان ترتيب توافرها كما اتضح من تحليل استجابات أفراد العينة إحصائياً على النحو التالي؛ احتل بعد الكفاءة المتميزة الرتبة الأولى، ثم بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة الرتبة الثانية، ثم جاء بعد التجديد والتحديث في الرتبة الثالثة، وأخيراً بعد الاستجابة المتميزة لحاجات الطلاب الرتبة الرابعة.
٤. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة مدراء المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان للإدارة بالأهداف ومستوي ممارسة الميزة التنافسية.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف لدي مدراء المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير النوع (ذكر- أنثي) وقد ترجع إلى خضوع كل من الذكور والإناث لقوانين ولوائح واحدة لتسيير العمل ولبرامج تدريبية واحدة، وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل.
٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (معلم- معلم أول- معلم خبير- كبير معلمين) لصالح فئة وظيفة (معلم أول) وقد يرجع ذلك إلى تطلع هذه الفئة إلى مساهمة التغييرات الحديثة في المعرفة والتكنولوجيا، وتشجيعهم للتغيير وكل ما هو جديد ومفيد لمدرستهم ولمجتمعهم.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة (أسوان- ادفو- كوم امبو- دراو- نصر النوبة) بين فئتي إدارتي(نصر النوبة- ودراو) لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية نصر النوبة، وبين فئتي(دراو – وكوم امبو) (نصر النوبة- ودراو) كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية دراو، وكذلك فئتي إدارتي(ادفو- وأسوان) لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية ادفو، كما وجدت فروق بين فئتي إدارتي(كوم امبو- وأسوان) كانت لصالح فئة الإدارة التعليمية كوم امبو، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الظروف البيئية والمجتمعية في الإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان.

٨. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥- ١٠ سنوات- ١٠ سنوات فأكثر) لصالح أصحاب فئة (من ٥- ١٠ سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة المدرسية التي تنتمي إليها جميع فئات الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لا تؤثر فيهم بدرجة واحدة وتختلف باختلاف الدرجة الوظيفية.

### (ب) التصور المقترح:

تم وضع التصور المقترح في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، تفعيلاً للإدارة بالأهداف وتحقيقاً للميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام، مما يؤثر إيجابياً على كفاءتها وجودة الخدمة التعليمية المقدمة من خلالها، وذلك وفقاً للمحاور التالية:

- ١- منطلقات التصور المقترح .
- ٢- أهداف التصور المقترح .
- ٣- أبعاد التصور المقترح.
- ٤- متطلبات تطبيق التصور المقترح، ومعوقات تطبيقه وآليات التغلب عليها.

(١) منطلقات التصور المقترح:

تم تصنيف منطلقات التصور المقترح إلى نوعين أساسيين؛ يتعلق النوع الأول بتلك المنطلقات المستمدة من الإطار النظري للبحث وهي المنطلقات النظرية، أما النوع الثاني فيتمثل في المنطلقات المستمدة من الدراسة الميدانية لواقع محافظة أسوان وهي المنطلقات المحلية، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المنطلقات، وذلك كما يلي:

(أ) المنطلقات النظرية:

تحدد أهم المنطلقات النظرية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:

١. أهمية مدخل الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
٢. مواكبة الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تسهم في تحسين الأداء المدرسي والخدمة التعليمية المقدمة، مما يحدث تغييرات مؤثرة وذات مغزي في المدارس .
٣. تعدد الأساليب الإدارية الحديثة - ومن بينها الإدارة بالأهداف- والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي ومن بينهم المعلمين.
٤. امتلاك مديري المدارس لمجموعة من المهارات منها؛ العمل الجماعي، والقيادة بالمشاركة، والتعاون، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وغيرها من المهارات.
٥. حاجة المؤسسات التعليمية للتحويل إلى أن تكون نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته.
٦. توافر القيادة الإدارية التي تحرص على اشراك العاملين معها في وضع الأهداف ووضع خطة العمل التي تلبي احتياجات ورغبات المعلمين وتحقق الأهداف، مما يؤدي إلى دافعية أكبر للعمل والإنجاز.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

٧. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، مما يتطلب استخدام أسلوب إداري حديث، كأسلوب الإدارة بالأهداف أحد أهم الأساليب الحديثة التي تساعد على ذلك.

٨. تعد الميزة التنافسية والسعي لتحقيقها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة المؤسسات التعليمية ذات جودة عالية ومتميزة، الأمر الذي ينعكس على تطوير آدائها الأكاديمي.

٩. توافر المناخ التنظيمي الفعال بالمؤسسة التعليمية كمتطلب أساسي وضروري لتفعيل الإدارة بالأهداف.

#### (ب) المنطلقات المحلية:

في ضوء تحليل واقع ممارسة مدخل الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة أسوان ودراسته نظرياً وميدانياً، يمكن تحديد أهم المنطلقات المحلية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:

١. حرص السلطات والإدارة العليا والإدارة الوسطى بمديرية التربية والتعليم على تطوير كوادرها البشرية وقياداتها على نحو دائم، وذلك من خلال تهيئة البيئة الملائمة لاكسابهم الخبرات الجديدة باستمرار، حتى تصبح ثقافة التعليم والتجديد ثقافة سائدة في المجتمع المدرسي.

٢. إعداد القيادات الإدارية ومرؤوسيهم للقيام بمسؤوليات جديدة ومتجددة، واستخدام وسائل وأساليب جديدة في وظائفهم.

٣. اتجاه المدارس المصرية نحو تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي الفرصة لتبادل الخبرات والآراء بين الموارد البشرية المختلفة من مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة.

٤. وجود المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على الابتكار والإبداع في سبل تحقيق الأهداف والوصول إلى مستوي مرض من الإنجاز لدي القيادة الإدارية داخل المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي.

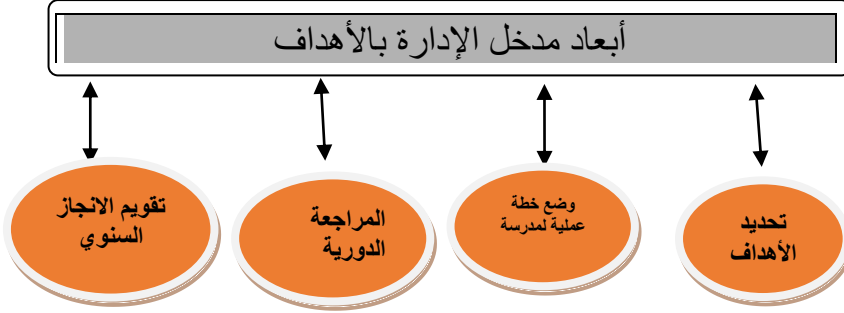
٥. تحسين الأداء لدي العاملين بالمدارس الثانوية العامة- من بينهم المعلمين- من خلال ممارسة الإدارة بالأهداف لدي مديري هذه المدارس، الأمر الذي يؤدي إلى تطويرها والوصول بها إلى أعلي درجات التميز والمنافسة.
٦. التحديات التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتطورات المتسارعة في ميادين العلوم وتطبيقاتها وغيرها.
٧. حاجة المدارس الثانوية إلى استخدام مداخل إدارية حديثة – مثل الإدارة بالأهداف- حتي تكون استجابة لحاجات الطلاب المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها.
٨. حاجة المعلمين لامتلاك الصلاحيات والسلطات الكافية للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات المدرسية واتخاذها، لتحسين وتطوير مستوي أدائهم.

## (٢) أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى تطبيق وتفعيل مدخل الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك من خلال ما يلي:
١. تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية بمحافظة أسوان.
  ٢. زيادة قدرة المدارس الثانوية على تأسيس وتطوير مخرجاتها، وتنمية قدراتها على التجديد والتطوير والتعلم، والتحول نحو المنظمة المعرفية المتعلمة .
  ٣. التحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية، والتي تساعد على سهولة الاتصال والتواصل والتفاعل المباشر بين المرؤوسين والإدارة.
  ٤. الاهتمام بإشباع حاجات واحتياجات المرؤوسين من المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي تجاه المدرسة.
  ٥. اكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المهمة، ومواجهة مشكلات العمل بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر.

### (٣) أبعاد التصور المقترح:

للإدارة بالأهداف مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح أبعاد الإدارة بالأهداف

تتمثل أبعاد التصور المقترح وآليات تحقيقه في الآتي:

#### أ. تحديد الأهداف، ويتطلب ما يلي:

١. إعطاء المعلمين الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف المدرسية مع المدير، ووضع الآليات المناسبة لتحقيقها.
٢. تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين من خلال بناء فرق العمل بالمدرسة.
٣. توفير فرص التدريب المناسبة للمعلمين لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، من خلال تحديد الطرق المناسبة لأداء أعمالهم وإنجاز مهام وظائفهم.
٤. تصميم برامج تدريبية قصيرة تركز كل منها على كيفية وضع الأهداف المدرسية وصياغتها، وكذلك كيفية تحقيقها في الواقع.

#### ب. وضع خطة عملية، ويتطلب ما يلي:

١. توزيع العمل بشكل أكثر عدالة، بحيث يراعي أن يكون لكل معلم دور في وضع الخطة المدرسية.
٢. تنظيم العمل داخل المدرسة بحيث يراعي قدرات المعلمين ومهاراتهم وإمكاناتهم، والاستفادة من جهودهم في تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

٣. توظيف أساليب متنوعة لتطوير مهارات المعلمين، من خلال تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات وتحفيزهم للتعلم الذاتي.

٤. تدريب المعلمين على كيفية تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة المدرسية.

### ج. المراجعة الدورية للخطة، ويتطلب ما يلي:

١. التخلص من الطرق التقليدية في الرقابة والمتابعة، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين.

٢. توافر المعايير اللازمة للتأكد من تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة كما هو مخطط لها.

٣. توافر البدائل اللازمة عند ظهور أي قصور في تنفيذ الخطة المدرسية.

٤. تنوع الأساليب المناسبة لمتابعة مستوي التحصيل الدراسي للطلاب، كالاتماد على تكليف الدارسين بإعداد أبحاث علمية ومشروعات طلابية يشتركون فيها، والواجبات المدرسية، بالإضافة إلى أسلوب الامتحانات التي تعقد في نهاية كل فصل دراسي لتقييم التقدم الذي يحرزه الطالب.

### د. تقويم الإنجاز السنوي، ويتطلب ما يلي:

١. وضع نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بمستوي الإنجاز المحقق بالمدرسة.

٢. زيادة الشعور بالانتماء والتعاون بين العاملين داخل المدرسة مما ينعكس على زيادة الدافعية والكفاءة في الأداء من خلال ربط أهداف العاملين بالمدرسة بأهدافها.

٣. تشجيع التقويم المستمر للتعرف على مدي الإنجاز المتحقق بالمدرسة، والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتعديل مستقبلاً، من خلال مقارنة ما تم انجازه بالأهداف التي تم وضعها بالخطة المدرسية والتي تتضمن مؤشرات للقياس.

٤. الاهتمام بوضع معايير للتقويم الشامل لكل من العاملين والمؤسسة لمعرفة مدي التقدم والإنجاز في مستوي أداء كل منهما، بهدف تحقيق التميز والجودة.

#### (٤) متطلبات تطبيق التصور المقترح:

توجد مجموعة من المتطلبات اللازمة والضرورية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى نوعين هما؛ متطلبات بشرية، ومتطلبات إدارية وتنظيمية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

##### أ. متطلبات بشرية:

وتتمثل المتطلبات البشرية لتنفيذ التصور المقترح لتطبيق الإدارة بالأهداف بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

- ١- نشر الوعي بين القيادات العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدارس، والتي تعتمد على المشاركة والتعاون من قبل مدراء المدارس، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بتلك الأساليب الحديثة، وأهميتها في تحسين العملية التعليمية.
- ١- تبني القيادات العليا بالمجتمع الأسواني لمدخل الإدارة بالأهداف وفلسفته وأهدافه وتوفير السبل المناسبة لتطبيقه بالمدارس الثانوية العامة.
- ١- إعداد جيل من مديري المدارس الثانوية ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية والاتصالية المتطورة والقادرة على تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف داخل مدارسهم، من خلال عمل برامج تدريبية بالتعاون مع كليات التربية والأكاديمية المهنية للمعلمين ومعاهد إعداد القادة لتنفيذ هذه البرامج.
- ٢- اكساب المعلمين المتطلبات المهنية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري حديث، يمكن أن يساهم في التغلب على مشكلات التعليم الثانوي العام وتحسين مخرجاته، في ضوء فلسفة المدخل وأهدافه وخصائصه، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر فلسفة الإدارة بالهداف والتعريف بتلك الأساليب الحديثة.



٣- الاهتمام بتدريب المعلمين على كيفية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف من خلال إكسابهم قيم المشاركة والعمل الجماعي والتعلم الذاتي والرقابة الذاتية، وذلك بعمل برامج تدريبية بالتعاون مع كليات التربية والأكاديمية المهنية للمعلمين لتنفيذ هذه البرامج.

٤- اختيار أصحاب الخبرة فيمن يقومون بتدريب مدراء المدارس الثانوية لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بمدارسهم.

٥- توافر بعض السمات في مدير المدرسة مثل القدرة على الإقناع، وتشجيع روح التعاون، والنضج الاجتماعي، وتنمية العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، وهذه السمات سوف تساعده على تطبيق الإدارة بالأهداف داخل مدرسته.

٦- توعية مديري المدارس الثانوية بأهمية بيئة العمل المدرسي وطبيعة المعلمين العاملين معهم، والعمل على ربط الموارد البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة بالأهداف المراد تحقيقها، والمحافظة على هذه الموارد وتطويرها باستمرار عن طريق دعم العلاقة مع المجتمع المحلي، من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة، والاستفادة من آرائهم في حل المشكلات المدرسية ولتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.

٧- تشجيع مدير المدرسة للمعلمين العاملين معهم على زيارة المدارس المتميزة للاستفادة من خبرات المعلمين زملائهم ونقلها لتطبيقها في مدارسهم، وخاصة الناجحة منها.

٨- تأهيل الكوادر البشرية - العاملين- بالمدرسة من خلال تصميم دورات تدريبية ترتبط بتخصصهم وعملهم لاستثمار قدراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية بإعادة تشكيل القدرات التنافسية للمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.

#### ب. متطلبات إدارية:

تتمثل المتطلبات الإدارية لتنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

١. إيجاد آليات للتعاون والشاركة بين مدراء المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان لتبادل الخبرات في مجال تطبيق الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري جديد، وذلك قد يتحقق بمزيد من اللقاءات الجماعية الرسمية وغير الرسمية بين العاملين وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين رؤسائهم من ناحية أخرى.
٢. تدريب مديري المدارس على منح المعلمين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات المدرسية، ومنح المعلمين الصلاحيات لتمكينهم إدارياً، بما لا يسمح بوجود تداخل أو تكرار في الاختصاصات بينهم في المدرسة.
٣. توفير تدريبات دورية متنوعة للمعلمين للتدريب على مهارات المشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات على مستوى المدرسة.
٤. نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة من خلال عمل الاجتماعات والندوات واللقاءات مع الطلاب والمعلمين بالمدرسة، لتوعيتهم بأهمية التغيير وأسبابه والتعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام تحقيقه.
٥. بناء ثقافة جديدة للمدرسة تسعى للوصول بالمعلمين إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم، عن طريق تشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية جديدة بما يحقق الميزة التنافسية، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات، وتوزيع النشرات والمطبوعات، وعقد حلقات النقاش.
٦. تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق الإدارة العليا، والقائمة على الاستئثار بالسلطة وإعادة توزيعها على المسئوليات الإدارية المختلفة، إذ يصبح العمل قائماً على المشاركة والاتصال المفتوح في الاتجاهين كليهما من دون وجود عوائق، وإتاحة سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها من أجل الوصول إلى الأهداف .
٧. الحد من النمط البيروقراطي في الإدارة وإتاحة الفرص للعاملين لمناقشة السياسة العامة للمدرسة، واتخاذ القرارات الجماعية، وتشجيع العمل الجماعي كأسلوب للقيام

بالمهام والوظائف الموكلة للعاملين بالمدرسة، من خلال الحوارات والمناقشات، وتوفير تنظيم هيكل للمدرسة يعزز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات .

٨. تعديل بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالتعليم وإدارته في كافة المستويات، والتي تتسم بالجمود والشكوية، والتي يمكن أن تعوق تطور التعليم واستخدام أساليب إدارية حديثة تمكنه من تحقيق الجودة والتميز.

### (٥) معوقات تطبيق التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تنفيذ لتصور المقترح، والتي يمكن استعراضها كالتالي:

١. جمود اللوائح والقوانين والإجراءات والقرارات المنظمة للعمل، والتي تحد من حرية مدراء المدارس والعاملين معهم ومن بينهم المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المهمة، حيث إنهم جهة تنفيذية للقرارات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، وهذا يدل على المركزية في الإدارة وضعف استقلالية المدرسة في صنع قراراتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة داخل المدارس.

٢. اتسام السياسات الإدارية بالمركزية الشديدة، حيث تمسك مدراء المدارس بالصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم واتخاذ القرارات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة على العمل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• تبني مفاهيم تفويض السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم إدارية حديثة، ومنح المعلمين الصلاحيات ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات ووضع الأهداف المدرسية.

٣. قلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس والمتصلة باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في أداء العمل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القيادات المدرسية تابعة للمديريات التعليمية بالتعاون مع كليات التربية، تهتم بإعداد وتدريب وتقويم أداء مدراء المدارس، وتتمثل اختصاصاتها فيما يلي:

- وضع معايير وأسس لاختيار المدراء على أساس الكفاءات المهنية والفنية.
- تدريب المدراء على استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة من قبل أساتذة متخصصين في علوم الإدارة .
- متابعة وتقويم أداء المدراء بشكل مستمر داخل مدارسهم، للتأكد من وصولهم إلى المستوى المطلوب.

٤. تخوف بعض مدراء المدارس وعدم ثقتهم في مرؤوسيهم اعتقاداً منهم أن المرؤوسين سوف يقعون في أخطاء جسيمة، فتكون النتيجة عدم منح المرؤوسين سلطات اتخاذ القرارات والمشاركة في الإدارة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

- تدريب مدراء المدارس على تفويض السلطات ومنح الثقة والاستقلالية لمرؤوسيهم، وتوزيع المسؤوليات بينهم بالمدرسة، بحيث لا يسمح بوجود تداخل أو تكرار في الاختصاصات بين المعلمين لسهولة محاسبتهم عن النتائج.
- ٥. ضعف توافر الكفاءات المهنية والفنية لدى بعض مدراء المدارس بمحافظة أسوان، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

- الاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند تعيين القيادات المدرسية، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية، بحيث يتم تعيين مدراء المدارس بعد خضوعهم لمجموعة من الاختبارات التي تبين مدى كفاءتهم المهنية والفنية واجتيازهم للدورات التدريبية الخاصة بمراكز إعداد وتدريب القادة التابعة للمديريات التعليمية.

٦. ضعف وقلة البرامج التدريبية المصممة لتدريب المعلمين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التعليمية داخل المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• توفير برامج تدريبية دورية ومتنوعة للمعلمين للتدريب على مهارات تكوين فرق العمل والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة.

٧. ضعف الثقة بالنفس من قبل المعلمين، نتيجة لنقص التدريب والمعلومات، والفرد الذي لا يثق بنفسه لا يثق بقدراته على إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الملائمة للعمل، فيظل متشككاً في معظم أعماله، مما يترتب عليه إعاقة تطبيق الإدارة بالأهداف وبالتالي إعاقة تحقيق التميز والمنافسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• ضرورة إدراك المعلمين بأنهم مشاركون ومؤثرون في القرارات التي يتم اتخاذها والأهداف والخطط والسياسات التي تضعها المدرسة، وخاصة المتعلقة بمهامهم وعملهم، بمشاركة مدراء المديرية والإدارات التعليمية للمعلمين في وضع الخطط والأهداف، وأن يكون لهم دور مؤثر في وضع السياسات والأهداف المتعلقة بمدرستهم.

٨. تخوف العاملين بالمدرسة – ومن بينهم المعلمين- من تحمل المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها؛ عدم وجود الاستعداد والرغبة والدافع، وعدم الثقة والاطمئنان لمدير المدرسة حول ردود فعله في حالة ارتكابهم بعض الأخطاء نتيجة لممارسة السلطة، وأيضاً الاعتماد على الهياكل التنظيمية التقليدية، وتنفيذ الأوامر دون تحمل مسؤولية نتائجها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• أن يكون لدي العاملين بالمدرسة رؤية مستقبلية، وأن يكونوا وكلاء للتغيير، ولديهم الثقة بالنفس والقدرة على تحمل مسؤوليات عالية من المخاطر، عن طريق إثارة دافعية المدراء لتشجيع العاملين معهم على المشاركة، وتحمل المسؤولية وتحفيزهم نحو الإنجاز والثقة بالنفس، مع وضع حافز مادي ومعنوي مناسب لذلك.

## المراجع

١. فريال حسن العدوان: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٦.
٢. محمد توفيق محمد شبير: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها علي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥.
٣. إبراهيم علي العمرو: الإدارة والإدارة التربوية، عمان، دار البداية للنشر، ٢٠١٣.
٤. طارق عبد الرؤوف محمد عامر: الإدارة بالأهداف (نشأتها، فلسفتها، تطبيقاتها)، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٩.
٥. عبد الكريم صالح حمران: مفهوم التنافسية ومؤشراتها، متاح بـ — :

[www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726/2008.6/7/2020](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726/2008.6/7/2020)

6. sahlberg: "Education Reform for Raising Economic competitiveness"، **Journal of Education change**، U.S.A، 2006.
7. Stephen Gibbons & others: **Competition، choice and primary school performance**، Center for the Economic of Education work programme، U.k، 2005.
٨. لبنى محمود عبد الكريم: "تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري علي ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، مجلد ١٦، العدد ٣٩، ٢٠١٣.
٩. حامد عمار: عولمة الإصلاح التربوي بين الوعود والإنجاز والمستقبل، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١٠.

١٠. لبني محمود عبد الكريم: مرجع سابق.
١١. فريجة محمد هشام: " ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية "، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٢٨، ٢٠١٦.
١٢. هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٣.
١٣. مرغاد لخضر، ورايس وحدة: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
١٤. رمضان عمومن: علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، ٢٠١٤.
١٥. براء محمد أرشيد القصيرين: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدي مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء كنانة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت بالأردن، ٢٠١٤.
١٦. محمد مبارك محمد الرشيد: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين- دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.
١٧. خالد بن أحمد معيوف الشمري: درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس بالسعودية، العدد ٥٩، ٢٠١٥.
١٨. أشرف عدنان محمد الهندي: واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة" دراسة حالة : وزارة الداخلية والأمن الوطني- قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧.
١٩. سونا وداعة أحمد نجيب: دور الإدارة بالأهداف في تعزيز القدرات الإبداعية - دراسة حالة أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران الفترة من ٢٠١٦ / ٢٠١٧، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية بالسودان، ٢٠١٩.

20. Wence Slaus.O.: "Relevance and bene fits of management by objective to secondary school management in Anambra state: Teachers Views", **International Journal of Educational Administration and policy Studies**, Vol.2, No.7, 2010, Pp.99 - 104.
21. Lifedilic Hukwu.U.C.:Management by Objectives as an instrument for Organizational Performance, **Acase Study of First Bank plc, Enugu Main Branch. Enugu-Nigeria:University of Nigeria**,2012.
22. Evans Obinna.R.: Management by Objective:Atop down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21<sup>st</sup> centuey, **International Journal of Education, Learning and Development**, Vol.3, No.12, 2016, Pp. 70- 81.
23. Rose Ephraim Matete: Implementation of management by objectives Through Open Performance Review and Appraisal for Teachers in Tanzania, **International Journal of Education and Literacy Studies**, Vol.4, No.3, July 2016, Pp.2202 – 9478.

٢٤. لبني محمود عبدالكريم: مرجع سابق.

٢٥. أحمد نجم الدين عيداروس: "إدارة فرق العمل الإفتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٦، العدد ١٠١، ٢٠١٥.



٢٦. محمد جاد حسين أحمد: "متطلبات تطبيق ستة سيجما sigma six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات- دراسة تطبيقية علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٣، العدد ٢٩، ٢٠١٥.

٢٧. عدنان رشيد عواد عبد الدليمي: أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ٢٠١٧.

٢٨. ياسر محمد خليل: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس المجلد ٥، العدد ١٨، ٢٠١٧.

٢٩. أماني عبد العظيم مرزوق شلبي: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨.

٣٠. نجلاء عبد التواب عيسي عبد العال: "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات- دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ٣٣، العدد ٣، ٢٠١٨.

31. Adeniran ، T.V: An investigation of how south African small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to achieve Competitive Advantage، **Master**، University of Cape Town، 2011.

32. Essary، M: Exploring the development of a competitive Advantage model for Online Education in A small state university، **Unpublished doctoral dissertation of business administration and technology management**، in North central university،DAI-A، Vol.73،No.4، 2011.

33. Oana -Mara, S.: Competitive Advantage of HRM practices Across Top ranking European universities, institutional discourse and rethinking HRM Strategies in Romanian universities, **Revista Transilvana destiinte administrative**, Vol.32, No.1, 2013, Pp.106 - 127.
34. Bahram Meihami, Hussein Meihami: " Advantage in Firms-evidence of Manufacturing, Knowledge Management away to gain A competitive Companies", **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, Vol.14, 2014.
35. Madadi Pouya, K.: " The strategic use of IT applications in achieving and sustaining competitive advantage", **International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies – IJMPICT**, Vol.6, No.2, 2015.
٣٦. موفق الحمداني: مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، ٢٠٠٦.
٣٧. أحمد خالد المشعل: أثر الإدارة بالأهداف في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الإعلام الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ٢٠١٧.
٣٨. جلال الدين بلال محمد: أثر الإدارة بالأهداف علي مستوي أداء العاملين في منظمات الأعمال- دراسة حالة مجموعة مصانع المجدي للبلاستيك بالسودان في الفترة من ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١٢، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٢.
٣٩. أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة) ، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١.

## د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

٤٠. على عياصرة، ومحمد الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٦.
٤١. موسى بن سليمان الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن، ٢٠٠٨.
٤٢. رحاب حسين جواد كاظم: "الإدارة بالأهداف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ٢٠١٤.
٤٣. موسى بن سليمان الحربي: مرجع سابق.
٤٤. طارق عبد الرؤوف وربيح عامر: الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠٠٩.
٤٥. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة – النظريات، العمليات، الوظائف، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، ٢٠٠٤.
٤٦. طارق زياد الأسطل: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠٠٨.
٤٧. أمجد محمد عبد الله: مرجع سابق .
٤٨. أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق .
٤٩. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٦.
٥٠. رحاب حسين جواد كاظم: الإدارة بالأهداف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ٢٠١٤.
٥١. أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

٥٢. سليمان بن راشد الجهضمي: معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٥.

٥٣. خضير كاظم حمود، وموسي سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

٥٤. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٧.

٥٥. فريال حسن العدوان: مرجع سابق.

٥٦. أحمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.

٥٧. أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق.

- جلال الدين بلال محمد: مرجع سابق.

٥٨. سورة المطففين: آية ٢٦.

٥٩. ابن منظور: لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، مجلد ٦، دت.

٦٠. فؤاد القاضي: "التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، القاهرة، العدد ١٣٦، ٢٠١٢.

٦١. ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

٦٢. فؤاد نجيب الشيخ، وفادي محمد بدر: "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة بالسعودية، المجلد ٤٤، العدد ٣، ٢٠٠٤.

٦٣. على خالد الخالدي: الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ٢٠١٣.

٦٤. صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزه، جامعة الأقصى، ٢٠١٥.

٦٥. هالة أحمد إبراهيم: " تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ٣٣، العدد ٤، ٢٠١٨.

٦٦. مؤيد محمد الفضل وإنعام محسن غدير: " تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية"، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، المجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠١٢.

٦٧. عبد الله الزهراني: " واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة في السعودية"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٥٢، ٢٠١٢.

٦٨. كامل محمد الحواجرة: " ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد ٩، العدد ٤، ٢٠١٣.

٦٩. محمد أحمد حسين عساف: أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠١٥.

٧٠. ثامر البكري وخالد بني حمدان: "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ٩، ٢٠١٣.

71. Polyhart، R.E:"The psychology of competitive advantage: Anbadjacent possibility " ، **Industrial and organizational psychology**، Vol.5، No.1،2012.

الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)

٧٢. طارق عثمان عبد الله هلال: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق علي القطاع المصرفي السوداني في الفترة (٢٠١٣،٢٠٠٠)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة أم دورمان الاسلامية بالسودان، ٢٠١٤.

٧٣. هالة أحمد إبراهيم: مرجع سابق.

٧٤. محمد أحمد أبو بكر الأحمر: إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في دولة ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية بالأردن، ٢٠١٥.

٧٥. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر: "تدويل التعليم، أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٨٧، الجزء ١، ٢٠١٥.

٧٦. فرج عبدالله حراشة: إدارة ثقافة المنظمة علي الإبداع والميزة التنافسية، دراسة ميدانية علي القطاع الفندقي في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية بالأردن، ٢٠١٢.

٧٧. خوني رابح ولويزة فرحاتي: "استراتيجية الإبداع التكنولوجي خيار استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح، الأردن، ٢٠١٦.

٧٨. نافر أيوب: "الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه"، مجلة العلوم الانسانية، السنة (٧)، العدد (٤٤)، يناير ٢٠١٠.

٧٩. الهلالي الشربيني: "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (٢٢)، يوليو ٢٠١١.

٨٠. هالة أحمد إبراهيم: مرجع سابق.

٨١. ماهر شعبان المعاني وشوقي ناجي جواد: الإدارة الالكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

٨٢. محمد أحمد حسين عساف: مرجع سابق.
٨٣. دينا سعيد عبدالحميد بزادوغ: مستوي الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوي تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠١٥.
٨٤. فاطمة علي محمد الربابعة: دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق علي الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦ .
٨٥. أسيل علي مزهر الشمري: "علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد الأول، ٢٠٠٩.
٨٦. اسماعيل كحيل: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزه، ٢٠١٦.
٨٧. محمد جاد حسين أحمد: مرجع سابق.
٨٨. عيسى الأسطل: دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزه، ٢٠١٣.
٨٩. أحمد فاروق أبو غين: دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزه، ٢٠١٢.
- فراس الجدي: مرجع سابق.
٩٠. الموقع الجغرافي لمحافظة أسوان والنشاط السكاني، متاح ب :

١١/١٥/٢٠٢٠/محافظة\_أسوان/ar.wikipedia.org/wiki -

٩١. الخلفية التربوية لمحافظة أسوان، متاح بـ:

– [akhbarelyom.com/news/newdetails/588957/1/15/11/2020](http://akhbarelyom.com/news/newdetails/588957/1/15/11/2020)

٩٢. رجاء أبو علام: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط٣، ٢٠٠١.

٩٣. عبد الله السيد عبد الجواد: **المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الانسانية**، أسيوط، مكتبة جولد فنجرز، ١٩٨٣.

٩٤. عزام عبد الرحمن صبري: **الإحصاء التطبيقي بنظام Spss**، عمان(الأردن)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

٩٥. عزام عبد الرحمن صبري: **مرجع سابق**، ص ٥٢.

٩٦. محمد شامل بهاء الدين فهمي: **الإحصاء بلا معاناه المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss**، الرياض، مركز البحوث، الجزء (١)، ٢٠٠٥.

٩٧. جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.