

درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى  
مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا  
من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Objective Management Practice and Its Relation  
to Technical Competencies among Principals of Public  
Secondary Schools in Madaba Governorate from the  
Teacher's Point of View**

إعداد  
بثينة يعقوب الجفيرات

إشراف  
الأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج  
كلية العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط  
حزيران، 2020

## تفويض

أنا بثينة يعقوب الجفيرات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بثينة يعقوب الجفيرات.

التاريخ: 2020 / 06 / 16.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ : 13 / 6 / 2020

الباحثة: بثينة يعقوب الجفيرات

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم                | الصفة             | جهة العمل          | التوقيع |
|----------------------|-------------------|--------------------|---------|
| أ.د. باسم علي حوامدة | مشرقا             | جامعة مؤتة         | .....   |
| د. أسامة عادل حسونة  | رئيسا-عضوا داخليا | جامعة الشرق الاوسط | .....   |
| أ.د. أحمد محمد ربيع  | عضوا خارجيا       | جامعة جرش          | .....   |

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني ووفقني لإتمام هذا الجهد، أحمدك ربي حمداً كثيراً على نعمك وآلائك التي لا تعد ولا تحصى، أحمدك حمداً مباركاً كما باركت لي بإتمام هذا العمل، والذي أدعو ربي أن يكون عملاً خالصاً لوجهه الكريم لما يُحب ويرضى.

والصلاة والسلام على حبيب القلوب الصادق الأمين، لا يشكر الله من لا يشكر الناس أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها والإداريين القائمين عليها وعميد كلية العلوم التربوية وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والمناهج.

كما أتقدم بالشكر والتثناء إلى أستاذي ومهملتي الأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة المشرف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الأكبر بدعمه، وتيسير الطريق لي، أدعو الله له التوفيق والسداد. كما أتقدم بخالص الشكر والاحترام للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ممثلة بالدكتور أسامة حسونة، والأستاذ الدكتور أحمد ربيع الذين كان لملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة.

الباحثة

بشينة يعقوب الجفيرات

## الإهداء

إلى شمعة حياتي أبي الغالي أمدك الله بالصحة والعافية

إلى صاحبة القلب المعطاء من تعطي دون مقابل أُمي الحبيبة

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى رياحين دُنيتي وشذاها أبنائي الغوالي

إلى من هم سندي وعزوتي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى من أناروا لي طريق العلم أساتذتي الكرام

أهدي ثمرة تعبتي وسهر الليالي وجهدي المتواضع

## فهرس المحتويات

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| أ..... | العنوان                  |
| ب..... | تقويض                    |
| ج..... | قرار لجنة المناقشة       |
| د..... | شكر وتقدير               |
| و..... | فهرس المحتويات           |
| ح..... | قائمة الجداول            |
| ي..... | قائمة الملحقات           |
| ك..... | الملخص باللغة العربية    |
| م..... | الملخص باللغة الإنجليزية |

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| 1..... | مقدمة                                |
| 3..... | مشكلة الدراسة                        |
| 5..... | هدف الدراسة وأسئلتها                 |
| 6..... | أهمية الدراسة                        |
| 7..... | مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية |
| 8..... | حدود الدراسة                         |
| 8..... | محددات الدراسة                       |

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

|         |                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 9.....  | أولاً: الأدب النظري                                     |
| 28..... | ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة                      |
| 36..... | التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها |

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

|         |                   |
|---------|-------------------|
| 38..... | منهج الدراسة      |
| 38..... | مجتمع الدراسة     |
| 39..... | عينة الدراسة      |
| 39..... | أداتا الدراسة     |
| 40..... | صدق أداتي الدراسة |

|    |       |                    |
|----|-------|--------------------|
| 43 | ..... | ثبات أداتي الدراسة |
| 45 | ..... | متغيرات الدراسة    |
| 45 | ..... | إجراءات الدراسة    |
| 46 | ..... | المعالجة الإحصائية |

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|    |       |                                             |
|----|-------|---------------------------------------------|
| 47 | ..... | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:  |
| 54 | ..... | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: |
| 58 | ..... | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: |
| 61 | ..... | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: |
| 63 | ..... | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: |

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

|    |       |                                                    |
|----|-------|----------------------------------------------------|
| 65 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:  |
| 71 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: |
| 75 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: |
| 77 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: |
| 79 | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: |
| 80 | ..... | التوصيات                                           |

#### المصادر والمراجع

|    |       |                  |
|----|-------|------------------|
| 81 | ..... | المراجع العربية  |
| 84 | ..... | المراجع الأجنبية |
| 86 | ..... | الملحقات         |

### قائمة الجداول

| رقم الفصل -<br>رقم الجدول | محتوى الجدول                                                                                                                                                            | الصفحة |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-3                       | توزع أفراد مجتمع الدراسة في مدارس محافظة مأدبا حسب المديرية والجنس.                                                                                                     | 38     |
| 2-3                       | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.                                                                                                                           | 39     |
| 3-3                       | معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (الإدارة بالأهداف).                                                                                                   | 41     |
| 4-3                       | معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الثانية (الكفايات الفنية).                                                                                                   | 42     |
| 5-3                       | قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعدادة لأداة الإدارة بالأهداف.                                                                                | 43     |
| 6-3                       | قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعدادة لأداة الكفايات الفنية.                                                                                 | 44     |
| 7-3                       | درجة الإجابة على كل فقرة.                                                                                                                                               | 44     |
| 8-4                       | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً.             | 47     |
| 9-4                       | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً.                                                      | 48     |
| 10-4                      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً.                                                            | 50     |
| 11-4                      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ والمتابعة مرتبة تنازلياً.                                                  | 51     |
| 12-4                      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم مرتبة تنازلياً.                                                     | 53     |
| 13-4                      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.        | 55     |
| 14-4                      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. | 56     |



| الصفحة | محتوى الجدول                                                                                                                                                             | رقم الفصل -<br>رقم الجدول |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 57     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | 15-4                      |
| 59     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً.              | 16-4                      |
| 62     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.                | 17-4                      |
| 62     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.         | 18-4                      |
| 63     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العملي.        | 19-4                      |
| 64     | معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وبين مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.        | 20-4                      |

## قائمة الملحقات

| الرقم | المحتوى                                                                 | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | أداتا الدراسة بصورتها الأولى                                            | 87     |
| 2     | أسماء السادة المحكمين                                                   | 93     |
| 3     | أداتا الدراسة بصورتها النهائية                                          | 94     |
| 4     | كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم      | 100    |
| 5     | كتب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم إلى المدارس في محافظة مآدبا | 101    |
| 6     | البراءة البحثية                                                         | 103    |

## درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين

إعداد

بثينة يعقوب الجفيرات

إشراف

الأستاذ الدكتور: باسم علي حوامدة

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالكفايات الفنية لديهم من وجهة نظر معلمهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (303) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأدبا خلال الفصل الدراسي الثاني (2019 / 2020)، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانتيين الأولى تقيس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس موزعة على أربعة مجالات وهي: تحديد الاهداف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، وكفايات التقييم، والثانية تقيس مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم، وتمّ التأكد من صدقهما وثباتهما.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا جاءت مرتفعة لكل المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم أقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابة أفراد العينة الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأظهرت وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بمجالاتها والكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز الإدارة بالأهداف وأهميتها موجهة بشكل خاص لمديري المدارس، وضرورة تقديم برامج تدريبية للمعلمين الذين لديهم طموح بأن يصبحوا مديري مدارس وذلك لتنمية الكفايات الفنية للنهوض بمجال الإدارة المدرسية.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الكفايات الفنية.**

**The Degree of Objective Management's Practice and Their  
Relationship to Technical Competencies of Secondary Schools'  
Principals in Madaba Governorate from the Teachers' Point Of View**

**Prepared by: Buthainah Yacoub Aljfairat**

**Supervisor: Professor Basim Ali Hawmdeh**

**Abstract**

The study aimed to know the degree of management practice by objectives among the principals of public secondary schools in Madaba Governorate, and its relationship to technical competencies they have from the viewpoint of their teachers. The study adopted the relational descriptive approach and the study population consists of (303) male and female teachers in public schools in Madaba Governorate for the second semester 2019/2020. The population sample is selected randomly of male and female teachers. To achieve the study objectives two questionnaires were developed. The first questionnaire measures the degree of management practice by objectives among secondary schools' principals: determining objective, planning, implementation and follow-up, evaluation competencies. The second questionnaire measuring the level of technical competency practice among school principals from the teachers' point of view with confidence of the accuracy and consistency.

The results showed that the degree of management practice by objectives among the secondary schools' principals in Madaba Governorate came largely for all fields. The presence of statistically significant has differences between the averages of the response of the sample members to the degree of management practice by objectives of the secondary schools' principals based on the gender variable had higher results for the female side. Besides, the presence of statistically significant differences between the averages of the response of the sample members to the degree of management practice of the secondary schools' principals based on the number of years in service variable had higher results for the principals with service years less 10 years. The study shows there is no statistically significant differences based on the qualification variable. In addition, the study shows the level of technical competencies practices among school principals in Madaba governorate from the teachers' point of view were high. The statistical significant differences occurs because of the gender factor and the majority of the results was female

teachers. In conclusion of the study, the presence of positive correlational relationships of statistical significance between the management by objectives in its fields and the technical competencies of the secondary schools' principals of in Madaba governorate from the teachers' point of view.

The study came out with a set of recommendations, the most prominent of which is that the Ministry of Education should hold trainings, conferences and workshops on management especially targeted to school administrators, and the need to provide training programs for teachers who have the ambition to become school principals to develop technical competencies to advance the field of School's management.

**Keywords: Mmanagement's Objectives, Technical Competencies.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

شهد العصر الحديث ثورة معلوماتية غير مسبوقة، ومستجدات متسارعة في شتى مجالات الحياة، استوجبت على المؤسسات التربوية التوجه نحو تحقيق الأهداف بأساليب إدارية حديثة تهدف لتمييز الأداء وفاعليته، لتواكب تلك المؤسسات هذه المستجدات بقيادة عصرية حكيمة تعمل على تحقيق الرؤى والأهداف المنشودة المخططة لها بما يناسب هذه المستجدات، إذ أن الأساليب الإدارية يجب أن تواكب الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتتوقع ماذا سيحدث في المستقبل.

وتهدف الأساليب الإدارية الحديثة إلى تركيز جهود المؤسسة على بلوغ الأهداف المنشودة، ومن هذه الأساليب الإدارة بالأهداف التي تعتمد على تعريف الأهداف لكل مرؤوس، وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والمرؤوسين 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، كما وتتمثل بالتشارك والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف الفرعية (شبير، 2015).

وتركز الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة الواسعة بين القائد والمرؤوسين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها واتخاذ القرارات، وتعمل الإدارة بالأهداف على تحفيز المرؤوسين؛ لأنهم يشعرون بأهميتهم من خلال المشاركة، كما تعتبر أسلوباً للتقييم يزيد من رقابة المرؤوس لعمله (المعاينة، 2011).

يعد المدير عنصرًا هامًا في القيادة الإدارية، ويتطلب نجاحه في إدارته توفر مجموعة من المهارات والكفايات الأساسية، ومن هذه المهارات والكفايات المهارات الفنية التي تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسته ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توافر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية (الصاصمة ومحمد، 2010).

تصنف الكفايات عادة إلى كفايات معرفية نظرية، وكفايات أدائية عملية، ولعل من أبرز التصنيفات لكفايات مدير المدرسة القائمة التي وردت في خطة " تنمية مديري المدارس وتدريبهم" التي أعدتها لجنة وزارة التربية والتعليم الأردنية عام الف وتسعمائة وتسعين، حيث تمّ تحديد (55) كفاية معرفية وأدائية لمدير المدرسة، اقترحها (200) خبير من أساتذة الجامعات الأردنية، والمديرين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية والأساسية (الدويك، 2005).

وتعد الكفايات الفنية نوعاً من المعرفة المتخصصة في المجالين التربوي والإداري تمكن صاحبها من أداء مهمته وفقاً لما هو مطلوب، وتتميز الكفايات بالمعرفة الفنية عالية المستوى والمقدرة على تحليل المواقف، وتبسيط الإجراءات، واستخدام الأجهزة والوسائل بطريقه سليمة تهدف لتحقيق الانجاز الأفضل للعمل، كما وتتميز بعدد من الخصائص تعكس مدى مقدرة الإداري على أدائها كالمقدرة على تحمل المسؤولية، والفهم الشامل والعميق للأمور، والمقدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه، والإيمان بالهدف الذي يسعى لتحقيقه (حامد، 2009).

وفي ضوء ما تقدم، ومن خلال أهمية الإدارة وأساليبها في المؤسسات التربوية، أصبح من الضرورة على العاملين في مجال الإدارة التنوع في أساليبهم لتناسب مع مكوناتها وعناصرها، لاختلاف حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم ورغباتهم في العصر الحالي عن السابق، وبرزت الحاجة



لظهور الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى لتلبية حاجات ورغبات المرؤوسين، ودفع المؤسسات التعليمية والتربوية إلى الأمام والارتقاء بها وتميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال ما تقوم به من منفعة مشتركة بين القادة والمرؤوسين، فارتأت الباحثة دراسة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين".

### مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التربوية الكثير من التّحديات والتطورات في الوقت الراهن، ممّا يستدعي إعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تتبناها إدارتها لتساعدها على مواكبة تلك التحديات والتطورات والتغيرات، لتصبح ملائمة لمتطلبات واحتياجات العصر الحالي، ومن العناصر الهامة لنجاح المؤسسات التربوية التي تؤدي لتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد بأساليب تشاركية تعاونية بين الإدارة والمرؤوسين، احتواءها على إدارة ذات كفاءة تتمتع بمهارات فنية وإدارية وإنسانية، ملّمة بما يجب أن تعمله من تخطيط وتنفيذ وتوجيه وإرشاد.

يعتمد تطوير كفايات أداء مديري المدارس بشكل إيجابي على هيكل منظم ومنهج ثابت يخدم خطة العمل، ويحدد الأهداف والوسائل، ويوجهها توجيهاً صحيحاً، ولا بد أن يكون ذلك ضمن خطة مدروسة ومتوازنة، حتى يتمكن المدير من تحديد طموحاته وتطلعاته الجديدة للمدرسة، والاستبصار بالمرؤوسين ليزيدهم حماساً وتماسكاً، وتحسين مواطن الضعف لديه، واكتساب مهارات جديدة يسعى من خلالها لتطور مدرسته والارتقاء بها (المومني، 2011).

وبما أن المدرسة هي الأساس في العملية التربوية فقد تمّ التعاون مع المشروع الكندي فيما يُعرف بالخطة التطويرية للمدرسة، والتي تقوم على الإدارة بالأهداف، وتتطلب من مدير المدرسة جهوداً

إضافية، وكفايات فنية لتحقيق الأهداف، ولكون الباحثة تعمل مشرفة تربوية في وزارة التربية والتعليم، ومن خلال متابعتها للمدارس والخطط التطويرية فيها، فقد وجدت من الضروري التركيز على الإدارة بالأهداف حتى تتمكن من الحكم على مدى تقدم المدرسة ونجاحها.

وقد انبثقت مشكلة الدراسة من منطلق أن تطوير العملية التربوية يبدأ من خلال تطوير المدرسة، وأن مدير المدرسة هو العنصر الأساسي في عملية التطوير، فهو القائد التربوي في مؤسسته، ويؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المنشودة، ولتتمكن من مواجهة تحديات العصر في مجال القيادة لا بد من التركيز على إعداد مدير المدرسة إعداداً تربوياً يهيئه لتولي الإدارة التربوية للمدرسة، لتحقيق الأهداف المرجوة.

أوصت نتائج دراسة بني سلامة (2018) وزارة التربية والتعليم بضرورة إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل حول الإدارة بالأهداف وأهميتها، موجهة بشكل خاص لمديري المدارس، كما وأوصت بإشراك معلمي المدارس في عمليات تحديد الأهداف، وصنع القرار، وتنمية الرقابة الذاتية، وحثت الجهات المختصة بالبحث العلمي على إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على مدى فعالية النماذج التربوية المستخدمة من قبل مديري المدارس وربطها بمتغيرات أخرى، فتوجهت الباحثة لدراسة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية من وجهة نظر المعلمين".

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالكفايات الفنية من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للإدارة

بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

**السؤال الخامس:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ومستوى الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين؟

## أهمية الدراسة

تتقسم أهمية الدراسة إلى جانبين كالآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية

تتضمن الأهمية النظرية للدراسة بالجوانب الآتية:

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة (الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية).
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالإدارة بالأهداف والكفايات الفنية التي من الممكن أن يستفيد منها كل من له اهتمام بهذه الدراسة.
- تقديم تغذية راجعة توضح للمهتمين في وزارة التربية والتعليم درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية بالآتي:

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال إظهار أهمية العلاقة بين الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية.
- قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى تدرس درجة ممارسه مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.
- قد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لتبني الاقتراحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحسين مستوى الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية لمديري المدارس.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

### تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

**الإدارة بالأهداف:** " نظام إداري يهدف لزيادة فعالية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها، بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيًا وقابلة للقياس " (الصلاصمة ومحمد، 2010: 145).

وتعرف إجرائيًا بأنها أسلوب إداري يتبعه المدير داخل المؤسسة من خلال التعاون والتشارك بينه وبين المعلمين بتحديد الأهداف ووضعها، مما يحقق الالتزام والتحفيز ورفع مستوى الأداء بين الأعضاء، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتمّ قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

**الكفايات الفنية:** " هي الكفايات المرتبطة بالجانب العلمي في الإدارة، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العملية بالاعتماد على أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطريقة التي يستخدمها المدير في ممارسه أعماله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري " (السريع، 2016: 13).

وتعرف إجرائيًا بأنها مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات التي تمكن مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد ووقت وتكاليف، وتمّ قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في محافظة مأدبا، حيث شملت (مدارس قصبة مأدبا ولواء ذيبان).

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيري الإدارة بالأهداف، والكفايات الفنية لمديري المدارس.

## محددات الدراسة

اشتملت الدراسة على المحددات الآتية:

- تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها.
- تتحدد نتائج الدراسة بدرجة الصدق والثبات لأداتها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتتناول الأدب

النظري ما يلي:

#### أولاً: الأدب النظري

##### 1- الإدارة بالأهداف

أصبح على المؤسسة التربوية التوجه لتبني نظم إدارية حديثة تسير شؤونها وتحقق أهدافها في كافة المستويات الإدارية، لتعمل على تقدم المؤسسات التربوية ورفقيها وديمومتها، وذلك من خلال نجاح قادتها وكفاءتهم في التأثير بالمرؤوسين، من خلال تحفيزهم وتوجيههم على بذل أقصى طاقة لديهم، وتفعيل سبل الاتصال والتواصل بين كافة عناصر العملية التعليمية التعلمية في المؤسسة من خلال تقييم الأداء المرؤوسين والعمل على التقدم والتطوير.

##### مفهوم الإدارة بالأهداف

"تعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات التحفيز الداخلي للأفراد بوجود آلية مشتركة مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة مشاركتهم في صناعة القرارات، وتحمل المسؤولية والالتزام بها، وتلبية الحاجات المشتركة لزيادة الكفاءة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية" (حامد، 2009: 279).

وتعرّف بأنها أسلوب إداري يشترك فيها الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي عليهم تحقيقها، وتحديد مسؤولية كل مرؤوس عن النتائج المتوقعة منه تحقيقها، ثم كتابه خطة واحدة تعمل المؤسسة على تحقيقها (البناء، 2013).

"وهي طريقة يتم فيها تقييم المرؤوسين من خلال مدى نجاحهم في إنجاز مهامهم وأهدافهم التي تعتبر مهمة في تطوير وظائفهم، وهي عملية تحول للأهداف التنظيمية إلى أهداف فردية، وتحديد الأهداف والتخطيط والمراجعة الذاتية ومراجعة الأداء، واستخدام الأهداف التنظيمية كإرشادات يتم من خلالها إعداد الأهداف الفردية، ويتم وضع الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين" (Qureshi, 2013: 62).

وتعرّف الإدارة بالأهداف بأنها "أسلوب إداري يعتمد على تحديد دقيق للأهداف على مستوى من ينفذون تلك الأهداف، والذين يشاركون مباشرة في إنشائها، مع وجود صلة وثيقة بين مبدأ المكافأة والعقوبة والالتزام مع تحقيق الأهداف المحددة" (Deac, 2014: 27).

وتعرّف بأنها "أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تمّ تحقيقها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه لتقييم ما تمّ إنجازه" (الرشدي، 2014: 9).

### أهمية الإدارة بالأهداف

تتمثل أهمية الإدارة بالأهداف بمساعدة المدير على تشخيص المشكلات، ومشاركة المعلمين في مناقشتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتنمية قدراته وقدرات المعلمين، وتقوية العلاقات بين المدير والمعلمين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف المتعلقة بالعمل، ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين



من خلال مشاركتهم بصنع القرارات، والتقليل من الأخطاء، وملاحظة أي قصور في العمل للمعلمين غير المتمكنين من تنفيذ مهامهم (جودة، 2008).

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبًا إداريًا يجمع في فلسفته بين أسلوب المدارس الكلاسيكية في الإدارة التي تركز اهتمامها على العمل، وبين المدارس السلوكية التي تركز اهتمامها على الفرد، بحيث تتكامل مع بعضها، وهذه ميزة نادرًا ما تتوافر لغيرها من مداخل الإدارة وأساليبها الحديثة، كما وتركز الإدارة بالأهداف على فرص كافية لتحقيق الإدارة التشاركية، وميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمرة، والإنجاز الإداري، وقبول المسؤولين للنتائج المحققة (عبدالعليم والشريف، 2009).

ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف الذي نادى به بيتر دركر (Beter drucer) في الخمسينات من القرن الماضي بمبدأ المشاركة الواسعة بين القائد الإداري والمؤوسين في تحديد ووضع الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك اتخاذ القرارات، ويعمل هذا الأسلوب على تحفيز المؤوسين لأنه يشعرهم بأهميتهم من خلال مشاركتهم بوضع الأهداف، وينمي لديهم الولاء والانتماء، ويعزز الرقابة الذاتية لديهم، وتعمل الإدارة بالأهداف على الربط بين أهداف المؤسسة وسلوك المؤوسين (المعاينة، 2011).

وتبرز أهمية الإدارة بالأهداف من خلال مواكبة التطورات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهداف وصياغتها من الخطط الاستراتيجية، والتشارك والتعاون بين عناصر المؤسسة في صنع القرارات، واختيار أساليب تنفيذ العمل، ورفع مستوى الأداء لديهم من خلال التحفيز، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتنمية الرقابة الذاتية لديهم، ومرونة العمل وتنفيذه ومتابعته وتوجيهه، وتقديم التغذية الراجعة، والتنبؤ بالأخطاء والتقليل منها.

## مراحل الإدارة بالأهداف

تمر الإدارة بالأهداف بعدة مراحل ذكرها المعاينة (2011) كما يلي:

- مرحلة صياغة الأهداف من خلال المشاركة بين الرئيس والمرووسين للوصول لقرار جماعي، وتشمل صياغة الأهداف الموضوعية والعقلانية، والبعد الزمني، والانسجام مع امكانات المؤسسة المتاحة، وقابليتها للقياس والتقييم.
- مرحلة تطوير الخطط المناسبة لإنجاز الأهداف.
- مرحلة تقييم أداء المرووسين المسؤولين عن إنجاز الأهداف.
- مرحلة تقديم المكافآت للذين انجزوا أهدافهم وفق المعايير المتفق عليها.

وأورد ايفدليشوكو (Ifedilichukwu, 2012) خطوات الإدارة بالأهداف على النحو الآتي:

- تصنيف ومراجعة أهداف المؤسسة، من حيث تحديدها ووضوحها.
- تصنيف الأهداف على مستوى الإدارات لضمان معرفة كل وحدة أو قسم بما هو متوقع منه للمساهمة في تحقيق هدف المؤسسة العام، ووجود التنسيق بين الإدارات والأهداف العامة الداخلية للمؤسسة.
- قيام الرؤساء بمقابلة المرووسين لمناقشة وتوضيح الغرض من وظيفة المرووس، والمهمة الأساسية التي يجب أن يحققها، ومعيار الأداء المتوقع الوصول إليه.
- يتفق المدير مع المرووسين على خطة العمل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المحددة في الخطوة السابقة.
- تحديد المدير خطة تمكنه من متابعة تنفيذ الأداء للمرووسين حسب الأهداف المتفق عليها، تتضمن فترة مراجعة محددة قابلة لتقييم الأداء.

- مناقشة طرق حل المشكلات، ودراسة مدى تحقيق الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة بشأن نقاط الضعف إن وجدت.

وقد أورد شغري (2018) مراحل للإدارة بالأهداف كالآتي:

- وضع الأهداف: ويتمثل بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي لها أثر كبير في تقدم المؤسسة على المدى الطويل.
  - تطوير خطة العمل: وتتمثل بالترابط بين عملية التخطيط والأهداف التي تم وضعها سابقاً، وتحديد أهداف معينة لفترة مستقبلية.
  - التغذية الراجعة: وتأتي هذه المرحلة للتأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق المرسوم حسب الأهداف المحددة، ومواجهة أي تحدٍ يواجهه المؤسسة خلال تنفيذ الأعمال.
  - تقييم الإنجاز السنوي: وتتمثل بالإعداد للعام القادم، فإذا لم تتحقق الأهداف فعلى المسؤولين بذل الجهود اللازمة لمعرفة الأسباب التي أدت لعدم تحقق الأهداف.
- ومما سبق يتضح أن عملية الإدارة بالأهداف تمر بمجموعة مراحل أهمها تحديد ووضع الأهداف وصياغتها وفق قابليتها للقياس، والوضوح والواقعية في تطبيقها، وإعادة التخطيط التكتيكي، والذي ينبثق من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومتابعة العمل وتنفيذه، وتقديم تغذية راجعة للأهداف التي تم تحقيقها.

### مميزات الإدارة بالأهداف

إن مميزات الإدارة بالأهداف تتمثل في التشارك بين المستويات الإدارية والاتصال الفعال الأفقي والرأسي والتشعبي بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد وصياغة الأهداف وفق معايير، ورفع مستوى

الرقابة الذاتية للمرؤوسين أي مراقبة المرؤوس لنفسه من خلال شعوره بأهميته، ورفع مستوى الأداء لديه وإشاعة الروح المعنوية بين المرؤوسين في تنفيذ العمل.

يحقق تطبيق الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أشار إليها الكندي (2008) كما يلي:

- تنمية المقدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
  - المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
  - تقوية عملية الاتصالات بين الإدارة والمرؤوسين.
  - المساعدة على رفع درجة رضا المرؤوسين وروحهم المعنوية.
  - تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل.
  - تحسين التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد الوحدة الإدارية جنباً إلى جنب.
  - وضوح العمل ومتطلبات عمله لدى المرؤوسين.
  - اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقية.
- تتميز الإدارة بالأهداف بانسجامها مع الحس العام والبسيط، كما وتساعد على توفير ما يلزم للمحافظة على المؤسسات ونموها المنتظم، وذلك من خلال التعرف على ما هو متوقع من كل شخص، وتوفير المقاييس اللازمة لما تم إنجازه فعلاً، وتوفير الأسس المطلوبة لتنفيذ عناصر الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم) (عبدالعليم والشريف، 2009).

أشار المعاينة (2011) إلى بعض مميزات الإدارة بالأهداف كالاتي:

- تركز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف لجميع المستويات الإدارية مما ينعكس إيجابياً على الأداء والانتاجية للمرؤوسين.
- تنمي بعض الميول الإيجابية في العمل كالرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية وتعزيز روح العمل.

- تحسين الأداء من خلال تحسينها للعلاقات بين القائد والمرؤوسين وتحسين المهارات والقدرات الإدارية.

- تجمع بين المبدأ الذي تقوم عليه المدارس الكلاسيكية من حيث تركيزها على المهمة، والمبدأ الذي تقوم عليه المدارس الانسانية من حيث اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.

- تمكن كل مرؤوس من التحكم الذاتي في الأداء، والذي يمكن قياسه كمياً ونوعياً لكل هدف.

- قيام المدير بالعمل مع المرؤوسين من أجل توضيح أهداف الأداء التي تتوافق مع أهداف المؤسسة.

- تعتبر نظاما بسيطا وسهل التطبيق ومرن.

- منهجية علمية وإنسانية تحفز المرؤوسين حيث يبذلون جهوداً أكبر لتحقيق الأهداف التي يساهمون بوضعها بأنفسهم.

وعطفاً على سبق تلخص الباحثة مميزات الإدارة بالأهداف من خلال الإدارة التشاركية التي تساعد على صنع وتحقيق الأهداف عن طريق التواصل والاتصال الفعال باختلاف مستوياته، سواء أكان رأسياً أم أفقياً أم تشعبياً، إذ يعمل على ترقية سلوك المرؤوسين ليوصلهم إلى مبدأ الرقابة الذاتية لأنفسهم، وهذا من شأنه أن يرفع الروح المعنوية والتي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العمل، والذي ينعكس إيجاباً على نسبة القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة للرئيس والمرؤوسين، مما يوصلهم للتعرف على المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف، وتقوية الثقة وتحقيق المرونة بينهم لصالح العمل الذي يصبح واضحاً لديهم من خلال العمل الجماعي التشاركي.

**عيوب الإدارة بالأهداف**

تتخصر مشكلات وعيوب الإدارة بالأهداف من خلال زيادة الأعمال الورقية نتيجة التفصيل في وضع الأهداف في صورة يمكن قياسها كمياً، وعدم مساهمة أو رغبة الإدارة العليا في المساهمة في المجهود، وقلة الالتزام بالأهداف، وقلة جودة عملية التغذية العكسية أو المرتدة، وغياب المعلومات الدقيقة، والتركيز على وضع وصياغة الأهداف على حساب تنفيذ خطة تحقيق هذه الأهداف، وانعدام المرونة في التأقلم مع المتغيرات الخارجية نتيجة تطبيق النظام بصورة غير صحيحة (الكندي، 2008).

وأشار المعاينة (2011) لعدد من عيوب الإدارة بالأهداف منها:

- صعوبة جعل الأهداف قابلة للقياس.
- يرى البعض أنها تقوم على اشراك المرؤوسين في وضع الأهداف مما يفقد القادة بعضاً من سلطتهم، واستهلاك جزء كبير من وقت القائد.
- تتطلب تنظيمًا يتكيف مع الأهداف المتغيرة مما يولد معارضة له، وبالتالي يتعرض التنظيم والتطبيق لبعض المشاكل بسبب خروجها عن المألوف.

واضاف ديكسون (2013) تقصير المديرين في شرح أسلوب الإدارة بالأهداف وتوضيحه وتعليمه، والأفكار السلبية عن المرؤوسين في المؤسسة، وقصور في منح ارشادات كافية للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية، وتركيزها على الأهداف قصيرة المدى في البداية، والاهتمام على حساب التخطيط طويل المدى، وميل بعض المديرين لمقاومة التغيير، والمحافظة على الهياكل التنظيمية سعياً في الاحتفاظ بالسلطة.

وعطفا على ما سبق فإن المشكلات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال وجود الكثير من المهام الروتينية، والإجراءات البيروقراطية، ووجود ضعف لدى المديرين في التواصل

الشخصي مع المرؤوسين، وصياغتهم للأهداف دون بذل الجهد المطلوب، وعدم الالتزام بالأهداف التي تم وضعها مما يجعل من الصعوبة تحقيق تلك الأهداف.

### مبادئ الإدارة بالأهداف

يجب مراعاة مجموعة من المبادئ ذكرها الكندي (2008) كالآتي:

- التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها من خلال تحديد مجموعة من الوسائل المحددة لإنجاز وتحقيق الهدف.
- الصياغة الجيدة والدقيقة للأهداف، وتعتبر الأهداف الجيدة والدقيقة مقياس للتقدم، ومعيار لجودة الأداء الذي يمكن قياسه بواسطة المدير والمرؤوس.
- وضوح الهدف النهائي ومتابعته متابعة واعية مستمرة.
- المساندة التنظيمية من خلال مشاركة الإدارة العليا بالوحدات الفرعية.
- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية.
- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية.
- المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها ودعمهم وتحفيزهم.

وتتمثل مبادئ الإدارة بالأهداف عند عبد العليم والشريف (2009) كما يلي:

- مبدأ المشاركة: ويرتبط بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرووسين في تحديد الأهداف للمؤسسة وصياغتها وتحديدها.
- تحمل المسؤولية: ويعتبر نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة فعندما يشارك المرووسين في صياغة الأهداف وتحديدها وتوزيع الأدوار عند الاتفاق على الأهداف.
- رفع الروح المعنوية: يؤدي مبدأ المشاركة إلى شعور المرووسين بأهمية ما يقومون به من أعمال، وأن ما ينجز هو نتيجة لإخلاصهم وتعاونهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأعضاء لذاتهم، ويزيد فاعلية المؤسسة.
- تحديد الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على أساس وضع أهداف المؤسسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، ويعتبر هذا المبدأ مهم لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها عن طريق الإدارة بالأهداف.
- تقييم النتائج: وتتم من خلال المقارنة الدورية والمنظمة بين النتائج التي تم تحقيقها والأهداف المخطط لها، من خلال نظم المعلومات والرقابة الأمر الذي يساعد عن الكشف عن نواحي القصور واتخاذ التدابير الضرورية لتلقيها.
- تصحيح المسار من خلال استقرار النتائج: يؤدي السير وفق الإدارة بالأهداف إلى سهولة الحكم على الكثير من الأمور من خلال النتائج المحققة، وإتاحة الفرصة لتقييم المسار.

ذكر اللصاصمة ومحمد (2010) ودودين (2012) مبادئ الإدارة بالأهداف كالآتي:

- مبدأ المشاركة بين الرئيس الإداري والمرووسين ممّا ينتج التزام لدى جميع المرووسين وتحمل المسؤولية لديهم، ورفع الروح المعنوية.



- مبدأ تحديد الأهداف ووضعها على شكل نتائج مرجوة التحقيق، والأهداف غاية الأهمية في الإدارة بالأهداف؛ لأن الرئيس والمرووسين يقومون بتحديد الأهداف للمؤسسة وفق معايير يتم الاتفاق عليها خلال فترة زمنية ومراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار.

- مبدأ الروح المعنوية: إن مشاركة المرووسين في عملية التخطيط للأهداف وصنع القرارات يشعر المرووسين بأهمية ما يقومون به وينجزون، مما يؤدي لرفع قيمة الفرد، ويحقق له مستوى من إشباع الحاجات التي تتعلق بذاته، وترفع درجة الرضا لديه، والأداء على المستوى الفردي والمؤسسي (دودين، 2012).

- مبدأ الرقابة: يتمثل بتطبيق الإدارة بالأهداف لأن كل فرد بالمؤسسة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله ومشاركته، مما يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد في العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية عليه أثناء تنفيذ المهام.

إن نجاح الإدارة بالأهداف في المؤسسات يبرز من خلال مقدار المشاركة وعمقها بين القائد والمرووسين، ودقة الرقابة، والتوافق بين أهداف التنظيم وأهداف المرووسين، والمكافآت الممنوحة للمرووسين ومدى توافقها وانسجامها وتناسبها مع الجهد المبذول والإنجاز الحقيقي للأهداف (المعاينة، 2011).

وبناءً على ما سبق أن الإدارة بالأهداف تعتمد على مبدأ التشارك القائم بين الرئيس والمرووسين في تحديد ووضع وصياغة الأهداف، وما يترتب عليها من تعزيز الروح المعنوية ورفع مستوى الأداء والولاء والانتماء للمؤسسة وتعزيز الرقابة الذاتية للمرووسين من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، والمكافآت للمرووسين الذين تم إنجاز وتحقيق الأهداف التي حددت لهم من قبل.

## 2-الكفايات الفنية لمدير المدرسة

يمتلك مدير المدرسة كفايات تسمح له بالسلوك والعمل من خلال مهارات وقدرات واتجاهات مترابطة، يكتسبها من خلال معارف وممارسات وخبرات تعليمية وتطبيقها وتوظيفها في الإدارة، لتمكنه من أداء مهنته بكفاءة ومهارة.

تستند الإدارة المدرسية لقواعد أساسية، تشكل في مجموعها الفلسفة المرتكزة عليها إدارة أي عمل جماعي منظم يسعى لتحقيق أهداف محددة، وتتميز هذه القواعد بأنها تلزم إتمام الأعمال للوصول إلى الهدف المبتغى بأيسر الطرق وأقل التكاليف من خلال عمل فريق، وتعمل على استثمار الموارد المادية والبشرية استثماراً أمثلاً، لتتجه الإدارة المدرسية وأهدافها نحو تحقيق الأهداف من خلال امتلاكها مجموعة من المهارات والمقدرات الفنية والمهنية (حمودة، 2010).

تقوم إدارة المؤسسات التربوية على الكفايات التي تسعى لإكسابها للقادة في المجال التربوي من خلال مقدرات ومهارات معرفية ومهارية وانفعالية وابتكارية، والاحساس بالمشكلة، ووضع الحلول المناسبة لها، ورسم سياسات عامة للتخطيط للعملية التعليمية، تؤدي لإتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بالمهام الإدارية والتربوية (قنديل، 2010).

وانطلاقاً من إدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية دور مدير المدرسة وأثره في مجمل العملية التربوية وفاعليتها وبالتالي فاعلية المدرسة، فقد شرعت في تنمية قدرات وكفايات مديري المدارس ومديراتها لتمكينها إدارياً وتربوياً وسلوكياً ومهارياً لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي، لذلك صدر عن المديرية العامة للتأهيل والتدريب والإشراف التربوي عام ( 1990 - 1991 ) خطة التنمية والتدريب لمديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة، التي انبثقت من الحاجات الفعلية للمديرين، وتلاءمت مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتحت منحنى علمي تطبيقي متعدد الوسائط، يأخذ بعين الاعتبار

الدور المتغير لمدير المدرسة، والاتجاهات التربوية الحديثة، والأبحاث والدراسات المحلية والعالمية في هذا المجال، وقد تناول البرنامج التدريبي المشترك فئات المديرين الأربع، حيث تتكون الفئة الأولى من حملة دبلوم كليات المجتمع، والثانية من حملة الشهادة الجامعية الأولى فقط، والثالثة من حملة دبلوم كليات المجتمع وتأهيل المديرين، والرابعة من حملة الشهادة الجامعية الأولى ودبلوم تربية فما فوق، وتضمن البرنامج التدريبي الموضوعات الآتية: فلسفة التربية في الأردن والتشريعات المتصلة بها، والتطوير التربوي، والإدارة التربوية والإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، والتفكير والإبداع، والخصائص النمائية للصغار والكبار، والمدرسة والمجتمع المحلي، وأدوار مدير المدرسة ومهامه وكفاياته، ومدير المدرسة كمشرف مقيم، ومدير المدرسة والتخطيط، وحل المشكلات واتخاذ القرارات (قطيشات، 2014).

#### مفهوم الكفايات الفنية لمدير المدرسة

تعرف الكفايات الفنية "بأنها الكفايات التي تتعلق بالأساليب والطرق التي يلجأ إليها مدير المدرسة في ممارسة مهامه وتتطلب المقدرة على التخطيط، ورسم السياسات التعليمية في المدرسة، وإعداد الميزانية، وتنظيم الاتصالات، وعقد الاجتماعات، وكتابة التقارير، وتوزيع العمل، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة" (عايش، 2009: 104).

وتعرف بأنها "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يتحقق من خلاله الهدف بفاعلية" (الصلاصمة ومحمد، 2010: 87)

وهي "القوة التقنية التي تهتم بالمظاهر التقنية للقيادة، وتعني أن يقوم مدير المدرسة بدور المهندس الإداري الذي يتقن مهارات التخطيط، وإدارة الوقت، في عمليات التنظيم والتنسيق وإدارة الأزمات" (قطيشات، 2014: 51).

وتعرّفها البيطار (2016: 46) بأنها "نظام متكامل يؤديه المدير يقوم على فهم أهداف المؤسسة وأنظمتها وخططها، واجادة أداء الأعمال وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك اللوائح والأنظمة، ويتم اكتسابها من خلال الخبرة والتدريب والتعلم الذاتي".

وتعرّف الكفايات الفنية لمدير المدرسة بأنها المهارات والقدرات المعرفية التي يكتسبها المدير وينميها من خلال الخبرة والتدريب، ومعرفته بأنظمة وأهداف المدرسة، وتنفيذ العمل ومتابعته.

### أهداف الكفايات الفنية لمدير المدرسة

تستهدف الإدارة الفنية تحقيق مجموعة عناصر من خلال تحسين العملية التربوية، وتقويم عمل المؤسسة التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه، وتطوير النمو المهني للمعلمين والمروّسين في المدرسة، وتحسين مستويات أدائهم وطرائق تدريسهم، والعمل على حسن توجيه الامكانات البشرية والمادية، وحسن استخدامها (أسعد، 2005).

أصبحت الإدارة المدرسية من المجالات التي تحظى بعناية واهتمام العاملين في الميدان التربوي، باعتبار أن المدرسة هي المكان الذي تمارس فيه المسؤوليات وتتلاقى فيه الخبرات، فمدير المدرسة معني بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التي يقوم بإدارتها، كما وأنه معني بالأمور المالية والتنظيمية وإدارة شؤون المروّسين، والتعامل مع المجتمع ومع المنهاج وعملية تعليم وتعلم الطلبة، فهو المسؤول عن نجاح المدرسة للوصول إلى أهدافها، وتربية أبنائها وهو المنظم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، ويتوقع منه القيام بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية بطريقة فعّالة ومرضية، ومن أدواره المهمة التي تستوجب تمتعه بمهارات فنية ذات جودة عالية قيامه بتطوير المعلم ليصبح قائدًا وموجهًا لعمليات التعلم والتعليم، وليصبح

باحثًا ومحلًا ومفسرًا ومستفيدًا من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات وكل هذه الأدوار تتدرج تحت الكفايات والمهارات الفنية الإدارية لمدير المدرسة (عايش، 2009).

إن تحديد الكفايات الأساسية لمدير المدرسة أمرًا ضروريًا واتجاهًا حديثًا في التربية سعت إليه الدول المتقدمة لاستخدام هذه القوائم في تقييم أداء مديري المدارس ومديرياتها، كما أمكن الاستفادة منها بشكل عملي في تصميم برامج إعداد وتدريب القادة التربويين، وتحسين البرامج التعليمية، وتنمية الهيئة التدريسية مهنيًا، والعمل بالمجتمع وإدارة المدرسة (قطيشات، 2014).

ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم علمية، وبالاعتماد على أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري (السريع، 2016).

وعطفًا على ما سبق تظهر أهمية امتلاك مدير المدرسة للكفايات الفنية من خلال الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية بطريقة تعزز مقدرة المدير على تنفيذ المهام، والمقدرة على القيام بمتطلبات العمل الإداري بفاعلية وابتكار وإحساس بالمشكلات ووضع الحلول واختيار الحل الأمثل، والتي تتضمن معرفة متخصصة ومقدرة على التحليل وفق مجال المعرفة باستخدام أساليب تربوية.

### المهارات القيادية لمدير المدرسة

تتمثل المهارات القيادية لمديري المدارس في الرفاعي (2009):

- المهارات الذاتية: وتتمثل بمجموعه من الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير، كما وتتضمن مجموعه من الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية التي تحدد شخصية المدير القائد، وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين.

- المهارات الفنية: تتمثل في الأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توفر قدر كافٍ من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وعلى هذا الأساس يجب أن يتوفر لدى مدير المدرسة نوعين من المهارات وهما استخدام الأساليب الفنية في مجال إدارته كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والاتصال والمتابعة والتقييم، ومهارة التعليم والتدريس والتربية وإدارة الصف وطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية والتقييم.

وتعقياً على ما سبق يجب على مدير المدرسة أن يتمتع بمجموعة من المهارات والكفايات التي تمكنه من الإلمام بقدر كافٍ من القدرات العقلية والعلمية والشخصية ومهارات التواصل والعلاقات الإنسانية، ومهارات فنية إدارية مهنية تتضمن الخبرة كمقدرته على الموازنة بين وظائفه ومهامه الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتوجيه والإرشاد.

### خصائص المهارات الفنية

تتميز المهارات الفنية لمدير المدرسة بمجموعة من السمات والخصائص أشار إليها اللصاصمة ومحمد (2010) فيما يلي:

- المقدرة على تحمل المسؤولية: وتتمثل بثقة المدير بنفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية والقرارات التي يتخذها والأعمال التي يقوم بها، وعدم تهريه من المسؤولية وإلقائها على الآخرين.
- الفهم العميق والشامل للأمور: وتتمثل بالإلمام المدير بالمعارف الإنسانية؛ لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنياً بثقافته.
- الحزم: وتتمثل بأن يكون المدير حازماً، وقرارته قاطعة مع المهارة بالتوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور رؤوسيه من ناحية أخرى.

- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: إيمان المدير بالهدف من الصفات والسمات الضرورية لنجاحه لأن مثل هذا الإيمان يمكن المدير من المقدرة على اقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف.

### الكفايات المتعلقة بالأساليب الفنية والإشرافية

- تتمثل الكفايات المتعلقة بالأساليب الفنية والإشرافية لمدير المدرسة بالآتي (عايش، 2009):
- المقدرة على تطوير أساليب الإدارة المدرسية وطرائقها المرتبطة بالحاجات الإشرافية الفنية.
- المقدرة على التخطيط للأنشطة المدرسية المختلفة.
- المقدرة على استخدام الأساليب الإدارية وتقنياتها.
- المقدرة على التنظيم والتنفيذ الإداري والفني للدورات التدريبية القصيرة والطويلة، وتحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات.
- المقدرة على التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية والوزارة والمجتمع المحلي.
- المقدرة على تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.
- امتلاك كفاية التخطيط السنوي المستند إلى حاجات حقيقة للفئات المستهدفة من المعلمين أو المتعلمين.
- المقدرة على وضع خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية، وتوزيع المقررات على أشهر السنة، ومساعدة المعلمين في إعداد الخطط السنوية واليومية للدروس، وإعداد خطط الأنشطة الخاصة بالمادة مع مراعاة الانسجام مع خطط أنشطة المواد الأخرى.
- أشار الرفاعي (2010) إلى أن المهام المتصلة بالجانب الفني لمدير المدرسة تسعى لتغيير سلوك جميع المرؤوسين في العملية التعليمية من معلمين وإداريين ومتعلمين، بهدف الوصول للأهداف المرجو تحقيقها ومن هذه المهام ما يلي:

- تحفيز المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية.
- العمل بالتعاون مع المعلمين والمرؤوسين بالمدرسة في وضع الخطط وتقويم وتسجيل التقدم الدراسي للمتعلمين.
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامها.
- تعزيز وتنمية النمو المهني للمعلمين والمرؤوسين في المدرسة.
- تقويم وتوجيه المعلمين والمرؤوسين ومتابعتهم.
- وقد أشارت وزارة التربية والتعليم (2015) للمهام التي يجب على مدير المدرسة القيام بها كالآتي:
- العمل وفق الخطة التطويرية للمدرسة.
- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها، وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة، ومتابعة تنفيذ أهداف الجودة الخاصة بالمدرسة.
- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.
- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي، وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
- التوقيع على المصداقات والوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة. وإعداد وصرف الموازنة حسب أوجه الإنفاق وحسب الأصول المالية.
- متابعة تزويد مكتبة المدرسة والمختبرات والمشغل المهنية بما يلزم.
- الموافقة على الشراء من مخصصات التبرعات المدرسية وتصديق قرارات الصرف.



- متابعة طرح العطاءات الخاصة بالمدرسة. والمصادقة على نموذج مستند صرف التبرعات المدرسية والمشتري المحلي ونموذج سلف التبرعات.
  - كتابة مباشرة عمل للمعلمين القادمين للمدرسة، المعلمين الجدد أو القادمين من نقل أو العائدين من اجازة وارسال نسخة المباشرة إلى المديرية.
  - يكتب للمعلم انفكاك عن العمل الحاصل على: استقالة أو الإحالة على التقاعد، أو الاستيداع، أو الإجازة دون رائب وعلاوات، أو إجازة الحج.
  - إعداد كتاب رسمي لتجديد بطاقة التأمين الصحي. ومتابعة أعمال منسقين المباحث.
  - متابعة عملية الصيانة لمرافق المدرسة العامة من خلال لجنة صيانة الأثاث المشكلة في المدرسة وفق نموذج الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة بدقة وعناية.
  - تقديم تقارير شهرية /سنوية إلى مديرية التربية والتعليم حول إنجازات المدرسة عند الطلب.
  - عقد اجتماعات مع الهيئة التدريسية وتعبئة نموذج محضر اجتماعات الهيئة التدريسية.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن الكفايات الفنية لمدير المدرسة تتمثل بالمقدرة على التخطيط الاستراتيجي، واتباع الأساليب الإدارية الحديثة، والتشارك والتعاون مع المعلمين في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وحل المشكلات، وتحفيز وتطوير المعلمين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، والتنسيق مع الخطط التي تختص بتدريبهم وفق الفترة الزمنية سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى، والوصول بهم إلى مستوى عالٍ من الأداء، وبالتالي رقي المدرسة وتميزها وتحقيق الأهداف المرجوة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتم عرضها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً للدراسات السابقة:

### أ\_ الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة بالأهداف

أجرى النوح (2011) دراسة هدفت التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (113) مديراً و(294) معلماً. توصلت النتائج إلى أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة، ويرى مديري المدارس ومعلميهم أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، كما أن أعلى المجالات تطبيقاً وأهمية مجال وضع الخطة، وأن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال تحديد الأهداف.

وهدف دراسة الطراونة (2015) تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (95) معلماً و(105) معلمة، وتوصلت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

أجرت بني سلامة (2018) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية

التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (1260) معلمًا ومعلمة، وبلغت العينة (600) معلم ومعلمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين كان متوسطًا أيضًا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف ومستوى الفاعلية في حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى.

أجرى العجمي (2018) دراسة هدفت التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة بالأهداف، والالتزام بالأهداف، والاتصال الفعال، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين بوزارة التربية في الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (160) إداريا من وزارة التربية، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود أثر للإدارة بالأهداف في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت.

#### **\_ الدراسات باللغة الإنجليزية المتعلقة بالإدارة بالأهداف**

قام وينسلوس (Wencelaus, 2010) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة الأهمية والمنافع المتوقعة من الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية امبارا في نيجيريا من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (1159) معلمًا ومعلمة في مدارس الثانوية في المناطق التعليمية، وأظهرت النتائج أن المعلمين

بغض النظر عن المناطق التعليمية أتفقوا على أن الإدارة بالأهداف ذات صلة وأهمية ومنفعة، ويمكن أن تكون مفيدة في تحقيق التحسين المستمر في الإدارة المدرسية.

وأجرى ليندبيرج وويلسون (Lindberg & Wilson, 2011) دراسة هدفت الكشف عن واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس السويدية، والتأمل في بعض نتائج هذا التطبيق في إطار دراسة ممتدة، كما وركزت الدراسة في ما إذا كان تطبيق الإدارة بالأهداف قد ساهم في تحسين أداء الطلبة أم لا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج المقارن، لرصد واقع تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة من المدارس الثانوية في السويد، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبعد عشر سنوات من توزيع الاستبانة على المدارس تم اجراء الدراسة المقارنة ما بين النتائج المتعلقة بالإدارة بالأهداف قد تقلصت عبر مدة عشرة أعوام، كما كان ارتباط أداء الطلبة بممارسات الإدارة بالأهداف غير دال إحصائياً، وربما كان سلبياً، وأن تطبيق الإدارة بالأهداف لم يعمل على تحسين أداء الطلبة، كما ولد نوع من الإحباط لدى مديري المدارس ، وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف يمكن أن تحسن كفاءة الأداء لدى طاقم العمل، فإنه من الواضح أن لها قدر ضئيل من الفاعلية إذا ما تمّ قياسها باستخدام أداء الطلبة.

أجرى لاندبيرج (Lindberg, 2011) دراسة للتعرف على أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا في السويد، ويتركز هدف الدراسة على زيادة الفهم المتعلقة بكيفية تطبيق الإدارة بالأهداف، من خلال أربعة محاور (واقع الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية، ودور مديري المدارس في توليد أفكار حول العوامل المؤثرة على أدائهم، والمحور الثاني تمثل في الربط بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء) وتمّ توزيع استبيان عن طريق البريد الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم، وتكونت العينة من العاملين في ادارة التربية والتعليم في السويد ، واستخدمت الدراسة

المنهج التجريبي حيث تم توزيع الاستبيانات في فترتين متباعدتين عام 1998 وعام 2008 وقياس الفروق بين الاستجابتين للاستطلاع الذي تم، وتوصلت الدراسة إلى أهمية العامل الاقتصادي بالنسبة للمعلمين في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، ولكي يتسنى للإدارة أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف يجب أن تراعي العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين، وأن تطبق الإدارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلبة، بينما كان هناك تأثير موجب على المدرسين.

وأجرى إيفانس أوبانا (Evans-Obinaa, 2016) دراسة هدفت التعرف على مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس الثانوية النيجيرية بولاية أوبيا (Abia) لأهمية فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة التعليمية الفعالة في المدارس في القرن الحادي والعشرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً و(20) مديراً، توصلت نتائج الدراسة لتوافق المديرين المعلمين على أن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة لتحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية، ولتعزيز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، وأن لأسلوب الإدارة بالأهداف دور في تعزيز مستوى الأخلاق والقيم للمؤسسة، وأن تفويض الصلاحيات يساعد على اكتشاف الموظفين المؤهلين للترقية كما يعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة.

### ـ الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالكفايات الفنية

أجرت جبريل (2011) دراسة هدفت تعرف الكفايات الادارية والفنية لإدارة التعليم في المرحلة الاساسية والثانوية ومعوقاتهما في ظل مفاهيم الجودة الشاملة بولاية الخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في مرحلتي الأساسي والثانوي البالغ عددهم (273) ومديراً، وبلغت عينه الدراسة من (107) مديرين،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري التعليم يُملون بالأساليب العلمية للإدارة، ويهتمون بالتدريب على رفع القدرات البشرية، ويشجعون العمل بروح الفريق، ويتبعون الأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، ويستخدمون المهارات لإنجاز الأعمال بأقل جهد وتكلفة، وضعف ميزانيه التعليم الإضافية المخصصة للتحفيز على التميز في الأداء، وعدم تلائم المنهج مع حاجه الطالب، وضعف التجهيزات المدرسية الخاصة بالعمل والنشاط اللاصفي.

هدفت دراسة النابت (2014) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمحافظة بقاء السعودية في مجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من وجهه نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في محافظة البقاء في التعليم العام في السعودية والبالغ عددهم (77) مديراً، وبلغت العينة (70) مديراً، وتوصلت النتائج إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم كانت بدرجة كبيرة جداً، وفي ما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال المهارات الذاتية بالرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ومجال المهارات الانسانية بالرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ومجال المهارات الإدراكية التصورية بالدرجة الثالثة وبدرجة مرتفعة، واخيرا جاء مجال المهارات الإدارية ثم المهارات الفنية.

وهدف دراسة السريع (2016) إلى تعرف الكفايات الفنية لمديري مدارس دوله الكويت وعلاقتها بأدائهم الاشرافي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداه الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (113) مديرا ومديرة و(320) معلما ومعلمه، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الفنية لمديري مدارس دوله الكويت جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت المجالات مرتبه تنازليا

(الإداري، والعمل مع المعلمين وتتميتهم مهنيا وفنيا، والعمل مع الطالب، والتخطيط) وجميعها جاءت بمستوى مرتفع واطهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الكفايات الفنية لمديري المدارس في دولة الكويت والأداء الإشرافي.

وأجرى الأحمدى (2018) دراسة هدفت إلى كشف دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) مشرفاً ومشرفةً و (115) مديراً ومديرةً، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم في رفع كفايات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة مأرب بالجمهورية اليمنية بدرجة استجابة متوسطة من وجهة نظر مديري ومديرات تلك المدارس، وبدرجة مرتفعة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات كل من مديري ومديرات المدارس والمشرفين التربويين لصالح المشرفين التربويين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة مأرب بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، واستجابات المشرفين التربويين تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

أجرى العموش والصقر (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لاختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم في محافظة الخرج، واستخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة معلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم، ومشرفي الإدارة، وخبراء الإدارة التربوية بمحافظة الخرج التعليمية وعددهم (16) مشرفاً، ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المحافظة للبنين، و(131) معلماً، وخبراء الإدارة التربوية

وعدهم (5) خبراء، حيث طبقت الدراسة على كامل المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لقادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم" جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية حول اختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين، كما قدمت الدراسة معايير مقترحة لاختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم في ضوء الكفايات المهنية اللازم توافرها بقائدي مدارس تحفيظ القرآن الكريم.

### \_ الدراسات باللغة الإنجليزية المتعلقة بالكفايات الفنية

هدفت دراسة سينا (Sina, 2011) إلى تعرف العلاقة بين تنظيم الوقت والمهارات الإدارية تحت تأثير ضغط العمل في تطوير المدرسة ومعرفة مقدرة المديرين على تطوير المدارس من خلال مقدرات محدودة في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (87) مديراً و(63) مديرة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة والمقابلة وسيلتين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً كبيراً لعامل تنظيم الوقت لدى المديرين، وأن مقدرة النساء على تطوير المدرسة بقدرات محددة أعلى من قدرات المديرين.

وأجرى ولواداري (Oluwadare, 2011) دراسة هدفت إلى تقصي الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية الفعالة في المنطقة الجنوبية الغربية في نيجيريا، تم استخدام استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (100) مدير مدرسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مستوى امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية جاء متوسطاً، وكشفت الدراسة أن الكفايات القيادة التي تتطلبها الإدارة الفعالة للمدارس تشمل التعاون الرئيسي مع المعلمين لتحديد



الأهداف، وتوفير التسهيلات، والإشراف على خطط الدروس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج الدراسية والتنفيذ، وتشجيع التطوير المهني للموظفين، والتواصل بشكل فعال مع الموظفين.

وهدفت دراسة بولانلي (Bolanle, 2013) تعرف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (154) مديرًا ومديرة و(770) معلمًا ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة وفي جميع المجالات الإدارية.

وأجرى ميمسغلو (Memisoglu, 2015) دراسة هدفت إلى تقييم اللوائح والقوانين الجديدة والممارسات التقليدية الحالية، من حيث كيفية تطبيقها في اختيار وتدريب وتعيين مديري المدارس في تركيا، وشارك (30) من مديري المدارس في مختلف المدارس التمهيدية والابتدائية والثانوية في الدراسة، واستخدام نموذج مقابلة شبه منظم في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الذين أبدوا مواقف إيجابية بوجه عام إزاء الأنظمة الجديدة والممارسات الحالية المستخدمة في المدارس، أكدوا أهمية التغييرات المؤسسية التي ينطوي عليها الأمر، وادعوا أن هذا التغيير لا مفر منه، غير أن المسؤولين ذوي المواقف السلبية بشأن الأنظمة سألوا الذكر أشاروا إلى أن اللوائح الجديدة تتعلق بفصل المديرين السابقين. وزعموا أن اللوائح تشكل انتهاكا للحقوق المكتسبة، وأن معايير النجاح والفشل لم تحدد بوضوح، وأنها أدت إلى الإحباط. وأعرب مديرو المدارس الذين لا يؤيدون اللائحة عن قلقهم من عدم الاختصاص، بل إن المحسوبية السياسية هي العامل الحاسم في توظيف مديري المدارس، وخلصت الدراسة إلى أن هناك مشكلات خطيرة في اختيار وتعيين مديري المدارس في تركيا.

## التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين لدى الباحثة الملاحظات الآتية:

### من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة سينا (Sina, 2011)، والسريع (2016)، وبني سلامة (2018). واختلفت مع الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن والتجريبي.

### من حيث أداة الدراسة

تشابهت أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة مع دراسات جبريل (2011)، ودراسة ولواداري (Oluwadare, 2011)، ولاندبريج (Lindberg, 2011)، والنوح (2011)، ولينديبيرج وويلسون (Lindberg & Wilson, 2011)، وبولانلي (Bolanle, 2013)، والنايت (2014)، والطراونة (2015)، والسريع (2016)، وايفانس أوبانا (Evans-Obinaa, 2016)، وبني سلامة (2018)، والعجمي (2018) والاحمدي (2018)، العموش والصقر (2019). واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سينا (Sina, 2011) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة ودراسة ميمسقلو (2015) (Memisoglu) حيث استخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات والمعلومات.

### من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة وهي المعلمين والمعلمات مع دراسة الطراونة (2015)، ودراسة بني سلامة (2018).

واختلفت مع الدراسات السابقة من حيث العينة مع دراسة سينا (Sina, 2011)، ودراسة ولواداري (Oluwadare, 2011) ودراسة جبريل (2011)، ودراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة السريع (2016)، ودراسة النوح (2011)، ودراسة ميمسقلو (Memisoglu, 2015)، ودراسة أيفانس أوبانا (Evean- Obinaa, 2016) حيث تكونت العينة من المعلمين والمديرين، ودراسة النائب (2014) والعجمي (2018) اللتان تكونت عينتهما من المديرين والمديرات، واختلفت مع دراسة لاندبريج (Lindberg, 2011) التي تكونت عينتها من العاملين في وزارة التربية والتعليم في السويد، ودراسة العموش والصقر (2019) التي تكونت عينتها من المعلمين والخبراء التربويين، ودراسة الأحمدى (2018) والتي تكونت عينتها من المديرين والمشرفين.

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري، واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة - التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتا الدراسة، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات، وإجراءات تنفيذ الدراسة.

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعتها؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة مأدبا في الفصل الدراسي الثاني 2019/2020 والبالغ عددهم (1328)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2019/2020. والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس.

#### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في مدارس محافظة مأدبا حسب المديرية والجنس

| المجموع | عدد المعلمين |      | اللواء    |
|---------|--------------|------|-----------|
|         | إناث         | ذكور |           |
| 922     | 515          | 407  | قصة مأدبا |
| 406     | 235          | 171  | ذبيان     |
| 1328    | 750          | 578  | المجموع   |

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا، وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث تم توزيع (326) استبانة على المعلمين، وتم استرداد (303) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (2) يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير       | المستوى         | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر             | 133   | 44%            |
|               | أنثى            | 170   | 56%            |
| المجموع       |                 | 303   | 100%           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس       | 244   | 80%            |
|               | دراسات عليا     | 59    | 20%            |
| المجموع       |                 | 303   | 100%           |
| سنوات الخدمة  | أقل من 10 سنوات | 116   | 38%            |
|               | 10 سنوات فأكثر  | 187   | 62%            |
| المجموع       |                 | 303   | 100%           |

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت أداتان وهما عبارة عن استبانتين، الأولى تضمنت فقرات الإدارة

بالأهداف، والثانية تضمنت فقرات الكفايات الفنية، وفيما يأتي توضيح لهما.

**الأداة الأولى: استبانة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية.**

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الإدارة بالأهداف، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مثل: دراسة النوح (2011)، ودراسة الطراونة (2015)، ودراسة بني سلامة (2018).

**الأداة الثانية: استبانة مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية.**

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة مستوى الكفايات الفنية لميري المدار الثانوية الحكومية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الكفايات الفنية لمديري المدارس، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مثل: دراسة النابت (2014)، ودراسة السريع (2016)، ودراسة العموش والصقر (2019).

## **صدق أداتي الدراسة**

### **1\_ صدق المحتوى لأداتي الدراسة**

للتأكد من صدق أداتي الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين بصورتهم الأولى على (11) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية، والتخطيط التربوي، والمناهج؛ وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل أو إضافة والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، وتكونت الأداة بصورتها الأولى من (26) فقرة لأداة الإدارة بالأهداف موزعة على أربع مجالات، و(32) فقرة لأداة الكفايات الفنية لمديري المدارس، أما الأداة بصورتها النهائية فتكونت من (24) فقرة للإدارة بالأهداف بعد أن تم حذف فقرتين، موزعة

على أربع مجالات، و (24) فقرة للكفايات الفنية بعد أن تم حذف ثمان فقرات وصياغة الفقرات التي احتاجت لإعادة صياغة، الملحقان (1)، (3) يبينان الاستبانيتين بصورتهم الأولى والنهائية على التوالي.

## 2\_ صدق البناء (الاتساق الداخلي):

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة تم استخراج صدق الاتساق الداخلي (البناء) لهما، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والجدولين (3) و (4) يبينان ذلك.

### الجدول (3)

معاملات الارتباط لفقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (الإدارة بالأهداف)

| البعد             | الفقرة         | 1    | 2     | 3     | 4     | 5    | 6    | 7    | 8    |
|-------------------|----------------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| تحديد الأهداف     | معامل الارتباط | .48* | 0.63* | 0.77* | .472  | 0.60 |      |      |      |
|                   | مستوى الدلالة  | 0.01 | 0.00  | 0.000 | 0.008 | .00  |      |      |      |
| التخطيط           | معامل الارتباط | .59* | .86*  | .80*  | .589  | .50* | .51* |      |      |
|                   | مستوى الدلالة  | .01  | .00   | .000  | .001  | .05  | .00  |      |      |
| التنفيذ والمتابعة | معامل الارتباط | .68* | .61   | .45*  | .60*  | .56* | .45* | .71* | .83* |
|                   | مستوى الدلالة  | .00  | .00   | .013  | .000  | .01  | .13  | .00  | .00  |
| كفايات التقويم    | معامل الارتباط | .73* | .67*  | .82*  | .55*  | .71* |      |      |      |
|                   | مستوى الدلالة  | .00  | .00   | .00   | .00   | .00  |      |      |      |

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

ويلاحظ من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات الإدارة بالأهداف كانت مقبولة

ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجالات

الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ والمتابعة، وكفايات التقويم).

**الجدول (4)**  
**معاملات الارتباط لفقرات أداة الدراسة الثانية (الكفايات الفنية)**

| الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|--------|---------------------|---------------|
| 1      | .89**               | .000          |
| 2      | .90**               | .000          |
| 3      | .73**               | .000          |
| 4      | .86**               | .000          |
| 5      | .63**               | .000          |
| 6      | .86**               | .000          |
| 7      | .78**               | .000          |
| 8      | .84**               | .000          |
| 9      | .85**               | .000          |
| 10     | .86**               | .000          |
| 11     | .78**               | .000          |
| 12     | .81**               | .000          |
| 13     | .64**               | .000          |
| 14     | .91**               | .000          |
| 15     | .87**               | .000          |
| 16     | .87**               | .000          |
| 17     | .84**               | .000          |
| 18     | .39**               | .032          |
| 19     | .72**               | .000          |
| 20     | .92**               | .000          |
| 21     | .80**               | .000          |
| 22     | .67**               | .000          |
| 23     | .37**               | .047          |
| 24     | .85**               | .000          |



يلاحظ من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات الكفايات الفنية كانت مقبولة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

### ثبات أداتي الدراسة

تم التأكد من ثبات أداتي الدراسة من خلال (الاختبار وإعادة الاختبار Test – Re Test) وذلك بتطبيقهما على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأدبا من داخل المجتمع ومن خارج العينة تبلغ (30) معلمًا ومعلمةً مرتين بفارق اسبوعين بين المرة الأولى والثانية، ومن خلال استخدام الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas)، والجدولان (5) و (6) يبينان ذلك.

### الجدول (5)

قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعادة لأداة الإدارة بالأهداف

| الرقم | مجالات الإدارة بالأهداف | عدد الفقرات | معامل كرونباخ الفا | ثبات الاعادة |
|-------|-------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| 1     | تحديد الأهداف           | 6           | 0.71               | 0.73         |
| 2     | التخطيط                 | 5           | 0.83               | 0.83         |
| 3     | التنفيذ والمتابعة       | 8           | 0.85               | 0.92         |
| 4     | كفايات التقويم          | 5           | 0.83               | 0.78         |
|       | الإدارة بالأهداف ككل    | 24          |                    | 0.91         |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات لاستبانة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة مأدبا باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) تراوحت للمجالات ما بين (0.71-0.85)، وبلغ معامل الارتباط لثبات الاعادة للإدارة بالأهداف (0.91)، وتراوحت للمجالات ما بين (0.73-0.92) وهذا يعزز دقة الأداة ومناسبتها لتطبيق تحقيق أغراض الدراسة.

### الجدول (6)

قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الإعادة

لأداة الكفايات الفنية

| الكفايات الفنية     | عدد الفقرات | معامل كرونباخ الفا | ثبات الإعادة |
|---------------------|-------------|--------------------|--------------|
| الكفايات الفنية ككل | 24          | 0.97               | 0.91         |

يلاحظ من الجدول (6) أن معامل الثبات لاستبانة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا باستخدام معامل الاتساق الداخلي بلغ (0.97)، وبلغ ثبات الإعادة (0.91)، وهي معاملات مرتفعة، وهذا يعزز دقة الأداة ومناسبتها لتطبيق تحقيق أغراض الدراسة.

### تصحيح أداتي الدراسة

صُممت أداتا الدراسة تبعاً لمقياس ليكرت (Likert)، وفي هذه الدراسة تمّ اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتعطى به الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح في الجدول (7)، إذ تم عرض فقرات الاستبانة على المبحوثين لتحديد درجة موافقتهم عليها.

### الجدول (7)

درجات الإجابة عن كل فقرة

| الإجابة | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|---------|--------|--------|---------|--------|-------|
| المستوى | 5      | 4      | 3       | 2      | 1     |

وقد استخدمت المعادلة الآتية: لتحديد مدى المستويات

المدى = أعلى درجة - أقل درجة / 3

$$\text{المدى} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض يمثلته المتوسطات الحسابية من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط يمثل المتوسطات الحسابية من (2.34-3.67).

ويكون المستوى المرتفع يمثل المتوسطات الحسابية من (3.68-5).

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة الوسيطة:
  - الجنس وله فئتان: (ذكر وأنثى)
  - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
  - سنوات الخدمة ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف
- المتغير التابع: الكفايات الفنية.

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتتباع الإجراءات الآتية:

- الحصول على البراءة البحثية من مكتبة الجامعة الأردنية تفيد بعدم التطرق لموضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين الملحق (6).
- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم ومن ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في محافظة مادبا لحصر عدد المجتمع والعينة في المدارس الثانوية الحكومية والملحق (4) يبين ذلك.

- تطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والتأكد من صدقها وثباتها).
- اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، وترك لهم الوقت الكافي للإجابة، حيث تم توزيع (326) واسترجاع (303) وكانت النسبة (93%) وكان هذا العدد النهائي الذي خضع للتحليل.
- تم جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي (SPSS).
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

- قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - وللإجابة عن السؤال الثاني والرابع تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة الفروق تمّ استخدام اختبار (t-test) لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
  - وللإجابة عن السؤال الخامس تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للإدارة بالأهداف من

وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للإدارة

بالأهداف، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

| رقم<br>المجال | المجال               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | درجة<br>الممارسة |
|---------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|------------------|
| 1             | تحديد الأهداف        | 4.25               | 0.73                 | 1       | مرتفعة           |
| 3             | التنفيذ والمتابعة    | 4.16               | 0.65                 | 2       | مرتفعة           |
| 2             | التخطيط              | 4.09               | 0.65                 | 3       | مرتفعة           |
| 4             | كفايات التقويم       | 4.05               | 0.82                 | 4       | مرتفعة           |
|               | الإدارة بالأهداف ككل | 4.14               | 0.57                 |         | مرتفعة           |

يشير جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة

ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تراوحت ما بين

(4.25-4.05) وكلها جاءت ضمن درجة ممارسة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة

الإدارة بالأهداف ككل (4.14) والانحراف المعياري (0.57) وبدرجة مرتفعة من الممارسة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التنفيذ والمتابعة وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثالثة مجال التخطيط (4.09) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بالرتبة الرابعة جاء مجال كفايات التقويم بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال وحده، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض لذلك:

#### أ\_ المجال الأول: تحديد الأهداف

##### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | يعلن المدير أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي.                                                | 4.35            | 0.86              | 1       | مرتفعة        |
| 2     | يضع المدير أهدافاً محددة في مجالات متعددة.                                                      | 4.34            | 0.90              | 2       | مرتفعة        |
| 3     | يضع المدير الأهداف المدرسية في ضوء الامكانيات (المالية والمادية والبشرية) المتاحة.              | 4.32            | 0.83              | 3       | مرتفعة        |
| 4     | يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.       | 4.17            | 0.87              | 4       | مرتفعة        |
| 5     | يُشرك المدير الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الإداريين، الطلبة، المجتمع) في تحديد أهداف المدرسة. | 4.06            | 1.00              | 5       | مرتفعة        |
|       | تحديد الأهداف ككل                                                                               | 4.25            | 0.73              |         | مرتفعة        |

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد الأهداف تراوحت ما بين (4.35-4.06) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال تحديد الأهداف ككل (4.25) بانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص: "يعلن المدير أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي." بالرتبة الأول بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص: يضع المدير أهدافاً محددة في مجالات متعددة."، وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الثالثة فقد جاء للفقرة (3) والتي تنص: "يضع المدير أهدافاً محددة في مجالات متعددة " وبمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (4) والتي تنص: "يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم" جاءت بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) بالترتيب الخامس والأخير وتنص: "يُشرك المدير الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الإداريين، الطلبة، المجتمع) في تحديد أهداف المدرسة" وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.00).

## ب\_ المجال الثاني: التخطيط

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 10    | يوزع المدير المخصصات المالية في المدرسة وفق (أوجه الصرف والأولويات). | 4.17            | 0.84              | 1       | مرتفعة        |
| 11    | يتشارك المدير مع العاملين بتحديد المهام بشكل (واضح ودقيق).           | 4.16            | 0.87              | 2       | مرتفعة        |
| 7     | يركز المدير على تفعيل عملية التخطيط.                                 | 4.13            | 0.82              | 3       | مرتفعة        |
| 9     | يحدد المدير المدة الزمنية اللازمة لتفعيل مجالات الخطة                | 4.09            | 0.89              | 4       | مرتفعة        |
| 6     | يُشرك المدير العاملين في وضع أهداف خطة المدرسة                       | 4.03            | .86               | 5       | مرتفعة        |
| 8     | يُشرك المدير العاملين في صناعة القرار.                               | 3.96            | 0.96              | 6       | مرتفعة        |
|       | التخطيط ككل                                                          | 4.09            | 0.65              |         | مرتفعة        |

ويلاحظ من نتائج الجدول أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (4.17- 3.96) وبلغت قيمة

الوسط الحسابي لمجال التخطيط ككل (4.09) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وقد

جاءت فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص: "يوزع المدير

المخصصات المالية في المدرسة وفق (أوجه الصرف والأولويات)" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

(4.17) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "يتشارك

المدير مع العاملين بتحديد المهام بشكل (واضح ودقيق)" بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.16)

وانحراف معياري (0.87)، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة (7) وتنص: "يركز المدير على تفعيل عملية

التخطيط " وبمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (9)

والتي تنص: "يحدد المدير المدة الزمنية اللازمة لتفعيل مجالات الخطة " بالرتبة الرابعة وبمتوسط



حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة (6) والتي تنص: "يشرك المدير العاملين في وضع أهداف خطة المدرسة"، بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (8) والتي تنص: "يشرك المدير العاملين في صناعة القرار" وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة.

### جـ\_ المجال الثالث: التنفيذ والمتابعة

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ والمتابعة مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 12    | يعمل المدير على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.                                  | 4.30            | 0.76              | 1       | مرتفعة        |
| 17    | يتابع الجهات المسؤولة عن التنفيذ.                                                        | 4.23            | 0.80              | 2       | مرتفعة        |
| 16    | يقوم بتصحيح الممارسات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.                                 | 4.19            | 0.89              | 3       | مرتفعة        |
| 14    | يحرص المدير على توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية.                                    | 4.16            | 0.84              | 4       | مرتفعة        |
| 13    | يقدم المدير المساعدة والتوجيه للعاملين في تنفيذ الخطط المدرسية (المنهجية واللامنهجية).   | 4.15            | 0.93              | 5       | مرتفعة        |
| 15    | يقوم المدير بالاجتماع مع المعلمين لتنفيذ النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية. | 4.13            | 0.93              | 6       | مرتفعة        |
| 19    | يضع مؤشرات أداء نوعية.                                                                   | 4.07            | 0.94              | 7       | مرتفعة        |
| 18    | يضع مؤشرات أداء كمية.                                                                    | 4.06            | 0.89              | 8       | مرتفعة        |
|       | التنفيذ والمتابعة ككل                                                                    | 4.16            | 0.65              |         | مرتفعة        |

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ والمتابعة، إذ تراوحت ما بين (4.06-4.30) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال التنفيذ والمتابعة ككل (4.16) بانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص: "يعمل المدير على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (17) والتي تنص: "يتابع الجهات المسؤولة عن التنفيذ"، وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الثالثة فقد جاء للفقرة (16) والتي تنص: "يقوم بتصحيح الممارسات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة" وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة (14) والتي تنص: "يحرص المدير على توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية" جاءت بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.84) و بدرجة مرتفعة.

وجاءت الفقرة (13) التي تنص: "يقدم المدير المساعدة والتوجيه للعاملين في تنفيذ الخطط المدرسية (المنهجية واللامنهجية)" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.93) و بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (15) التي تنص: "يقوم المدير بالاجتماع مع المعلمين لتنفيذ النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية، وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة وبالرتبة السادسة، وجاءت الفقرة (19) بالرتبة السابعة وقبل الأخيرة، والتي تنص: "يضع مؤشرات أداء نوعية" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.94)، أما الفقرة (18) فقد جاءت بالرتبة الثامنة والأخيرة والتي تنص على: "يضع مؤشرات أداء كمية" وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة.

## د- المجال الرابع: كفايات التقويم

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 24    | يقوم بمراجعة تنفيذ الخطة مع المعلمين أولاً بأول               | 4.17            | 1.00              | 1       | مرتفعة        |
| 21    | يقوم كافة الابعاد التطويرية لمدرسته.                          | 4.08            | 0.86              | 2       | مرتفعة        |
| 20    | يستخدم أساليب متنوعة في التقويم المستمر داخل المدرسة.         | 4.07            | 0.91              | 3       | مرتفعة        |
| 23    | يتشارك مع المعلمين بتقويم الحاجات التدريبية لهم في المدرسة    | 4.06            | 1.05              | 4       | مرتفعة        |
| 22    | يشارك المعلمين بتقويم أداء المدرسة المخطط له في نهاية كل عام. | 4.05            | 0.93              | 5       | مرتفعة        |
|       | كفايات التقويم ككل                                            | 4.00            | 0.81              |         | مرتفعة        |

ويلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال كفايات التقويم تراوحت بي (4.17-4.05) والانحرافات المعيارية بين (1.00-0.93) وبلغت

قيمة الوسط الحسابي ككل (4.00) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير أن درجة

تقدير مجال التخطيط كانت بدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: "يقوم بمراجعة تنفيذ الخطة مع المعلمين أولاً بأول" بالرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (21)

التي تنص: "يقوم كافة الابعاد التطويرية لمدرسته" بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف

معياري (0.86)، وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على: "يستخدم أساليب متنوعة في التقويم المستمر

داخل المدرسة" بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة،

وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على: "يتشارك مع المعلمين بتقويم الحاجات التدريبية لهم في المدرسة" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (22) والتي تنص: "يشارك المعلمين بتقويم أداء المدرسة المخطط له في نهاية كل عام" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة.

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-test) لعينتين مستقلتين، والجداول الآتية توضح ذلك.

#### 1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t-test) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا الإدارة بالأهداف حسب متغير الجنس، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

| المجال            | الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| تحديد الأهداف     | ذكر   | 133   | 4.16          | 0.86              | 1.79     | 301          | 0.08          |
|                   | أنثى  | 170   | 4.31          | 0.59              |          |              |               |
| التخطيط           | ذكر   | 133   | 4.06          | 0.70              | 0.844    | 301          | 0.40          |
|                   | أنثى  | 170   | 4.12          | 0.62              |          |              |               |
| التنفيذ والمتابعة | ذكر   | 133   | 4.05          | 0.72              | 2.83     | 301          | **0.01        |
|                   | أنثى  | 170   | 4.26          | 0.58              |          |              |               |
| كفايات التقويم    | ذكر   | 133   | 3.92          | 0.91              | 2.59     | 301          | **0.01        |
|                   | أنثى  | 170   | 4.16          | 0.72              |          |              |               |
| الدرجة الكلية     | ذكر   | 133   | 4.05          | 0.65              | 2.59     | 301          | **0.01        |
|                   | أنثى  | 170   | 4.22          | 0.48              |          |              |               |

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف ولصالح الإناث.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد

العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى

لمتغير الجنس في مجال التنفيذ والمتابعة ومجال كفايات التقويم لصالح الإناث.

ولم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ووجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =$ )

(0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في مجال تحديد الأهداف ومجال التخطيط.

## 2. سنوات الخدمة

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير سنوات الخدمة في هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير سنوات الخدمة، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (14) نتائج التحليل:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المجال                         | سنوات الخدمة     | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|------------------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| تحديد الأهداف                  | أقل من 10 سنوات  | 116   | 4.28          | 0.75              | .66      | 301          | .51           |
|                                | أكثر من 10 سنوات | 187   | 4.22          | 0.71              |          |              |               |
| التخطيط                        | أقل من 10 سنوات  | 116   | 4.22          | 0.58              | 2.71     | 301          | .01**         |
|                                | 10 سنوات وأكثر   | 187   | 4.01          | 0.69              |          |              |               |
| التنفيذ والمتابعة              | أقل من 10 سنوات  | 116   | 4.28          | 0.61              | 2.479    | 301          | .01**         |
|                                | 10 سنوات وأكثر   | 187   | 4.09          | 0.67              |          |              |               |
| كفايات التقويم                 | أقل من عشر سنوات | 116   | 4.20          | 0.73              | 2.589    | 301          | .01**         |
|                                | عشر سنوات وأكثر  | 187   | 3.96          | 0.85              |          |              |               |
| الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف | أقل من 10 سنوات  | 116   | 4.25          | 0.48              | 2.691    | 301          | .01**         |
|                                | 10 سنوات وأكثر   | 187   | 4.07          | .60               |          |              |               |

يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة للإدارة بالأهداف ولصالح أقل من 10 سنوات.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة

أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا

تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال التخطيط ومجال التنفيذ والمتابعة وكفايات التقويم ولصالح أقل من 10 سنوات.

كما يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال تحديد الأهداف.

### 3. المؤهل العلمي

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير المؤهل العلمي في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (15) نتائج التحليل:

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير للمؤهل العلمي

| المجال            | المؤهل العلمي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------------|---------------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| تحديد الأهداف     | بكالوريوس     | 244   | 4.21          | 0.74              | 1.538    | 301          | .13           |
|                   | دراسات عليا   | 59    | 4.37          | 0.66              |          |              |               |
| التخطيط           | بكالوريوس     | 244   | 4.08          | 0.66              | .513     | 301          | .61           |
|                   | دراسات عليا   | 59    | 4.13          | 0.62              |          |              |               |
| التنفيذ والمتابعة | بكالوريوس     | 244   | 4.16          | 0.65              | .192     | 301          | .85           |
|                   | دراسات عليا   | 59    | 4.18          | 0.65              |          |              |               |
| كفايات التقويم    | بكالوريوس     | 244   | 4.03          | 0.80              | .727     | 301          | .47           |
|                   | دراسات عليا   | 59    | 4.12          | 0.86              |          |              |               |
| الدرجة الكلية     | بكالوريوس     | 244   | 4.12          | 0.56              | .850     | 301          | .40           |
|                   | دراسات عليا   | 59    | 4.19          | .58               |          |              |               |

يبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، كفايات التقويم).

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة

نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا،

والجدول أدناه يوضح ذلك.



### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

| رقم<br>الفقرة | المجال                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 7             | يقوم بتنظيم (السجلات والملفات)                                        | 4.33               | 0.80                 | 1      | مرتفع   |
| 9             | يتابع تنفيذ المنهاج على مدار العام الدراسي.                           | 4.26               | 0.82                 | 2      | مرتفع   |
| 8             | يمتلك المقدرة على (إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها).                  | 4.23               | 0.91                 | 3      | مرتفع   |
| 21            | يُشرك المشرفيين التربويين في (متابعة وتقويم) العاملين.                | 4.17               | 0.93                 | 4      | مرتفع   |
| 13            | يصحح الأخطاء في العمل في الوقت المناسب.                               | 4.16               | 0.95                 | 5      | مرتفع   |
| 3             | يعمل ضمن فريق وفق الخطة التطويرية للمدرسة.                            | 4.16               | 0.96                 | 5      | مرتفع   |
| 22            | يحرص على إعداد التقارير السنوية بالطرق السليمة ووفق معايير واضحة.     | 4.15               | 0.86                 | 7      | مرتفع   |
| 6             | يوفر السجلات الفنية المتعلقة بأداء العاملين في المدرسة.               | 4.15               | 0.95                 | 7      | مرتفع   |
| 11            | يشجع العاملين على تنمية مهاراتهم.                                     | 4.14               | 0.94                 | 9      | مرتفع   |
| 5             | يتابع المدير المصادر التعليمية المسهلة لعمل المدرسة (مكتبة ومختبرات). | 4.11               | 0.85                 | 10     | مرتفع   |
| 19            | ينمي العلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة.                      | 4.11               | 0.89                 | 10     | مرتفع   |
| 24            | يصمم برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي.                          | 4.10               | 0.93                 | 12     | مرتفع   |
| 12            | يعمل على مساعدة المعلم في الوصول إلى مصادر المعرفة المتنوعة.          | 4.09               | 0.95                 | 13     | مرتفع   |
| 20            | يقوم بمساندة المشرف التربوي في عمله الفني في تحسين العملية التعليمية. | 4.07               | 0.91                 | 14     | مرتفع   |
| 14            | يحيط إحاطة كاملة بأهداف المراحل الدراسية وخصائص الطلبة النمائية.      | 4.06               | 0.81                 | 15     | مرتفع   |
| 4             | يعمل على تهيئة بيئة تربوية صالحة لبناء شخصية المتعلم.                 | 4.05               | 0.92                 | 16     | مرتفع   |
| 18            | يعقد اجتماعات مع الهيئة التدريسية بشكل (مستمر ومخطط).                 | 4.05               | 1.02                 | 16     | مرتفع   |
| 1             | يطور أهدافاً عامة يمكن تحويلها إلى أهداف خاصة.                        | 4.02               | 0.98                 | 18     | مرتفع   |
| 15            | يناقش الفعاليات الصفية مع المعلمين بعد الزيارات الصفية.               | 4.01               | 0.87                 | 19     | مرتفع   |

| رقم<br>الفقرة | المجال                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 16            | ينظم لقاءات (فردية وجماعية) مع المعلمين لمناقشة مستوى<br>تحصيل الطلبة.          | 4.01               | 0.96                 | 19     | مرتفع   |
| 10            | يناقش المعلمين في الفروق الفردية للطلبة.                                        | 4.00               | 0.98                 | 21     | مرتفع   |
| 23            | يشجع العاملين على ممارسة التقويم الذاتي.                                        | 3.99               | 0.96                 | 22     | مرتفع   |
| 2             | يقوم بتوزيع معايير تشكيل الفرق ومهامها على جميع<br>العاملين في المدرسة.         | 3.99               | 0.96                 | 23     | مرتفع   |
| 17            | يتعاون مع الهيئة (الإدارية والتدريسية) على وضع آلية لرفع<br>مستوى تحصيل الطلبة. | 3.98               | 0.96                 | 24     | مرتفع   |
|               | الدرجة الكلية للكفايات الفنية ككل                                               | 4.10               | 0.65                 |        | مرتفع   |

ويلاحظ من نتائج الجدول أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بي (3.98-4.33) والانحرافات

المعيارية بين (0.80-0.96) وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.10) بانحراف معياري (0.65)

وبمستوى مرتفع وهذا يشير أن درجة تقدير مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس في محافظة

مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى مرتفع.

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة

الكفايات الفنية تراوحت ما بين (3.98-4.33) والانحرافات المعيارية بين (0.80- 0.96) وجاءت

الفقرات جميعها بدرجة مستوى مرتفع، وبلغت قيمة الوسط الحسابي للكفايات الفنية ككل (4.10)

بانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص: "يقوم بتنظيم (السجلات

والملفات)" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، أما

الرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة (9) والتي تنص: "يتابع تنفيذ المنهاج على مدار العام الدراسي" بمتوسط

حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (8) وتنص على: "يملك

المقدرة على (إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها)"، بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف

معياري (0.91)، وجاءت الفقرة (21) التي تنص: "يُشارك المشرفيين التربويين في (متابعة وتقييم) العاملين" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "يقوم بتوزيع معايير تشكيل الفرق ومهامها على جميع العاملين في المدرسة"، بالرتبة قبل الاخير وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (17) والتي تنص: "يتعاون مع الهيئة (الإدارية والتدريسية) على وضع آلية لرفع مستوى تحصيل الطلبة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع.

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال كالاتي:

#### 1. الجنس

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير الجنس في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (17) نتائج التحليل:

### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

| المجال          | الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| الكفايات الفنية | ذكر   | 133   | 3.93          | 0.77              | 4.27     | 301          | 0.00          |
|                 | أنثى  | 170   | 4.24          | 0.50              |          |              |               |

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

### 2. سنوات الخدمة

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير سنوات الخدمة في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (18) نتائج التحليل:

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المجال          | سنوات الخدمة     | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|------------------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| الكفايات الفنية | أقل من 10 سنوات  | 116   | 4.18          | 0.61              | 1.48     | 301          | .14           |
|                 | أكثر من 10 سنوات | 187   | 4.05          | 0.68              |          |              |               |

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

### 3. المؤهل العلمي

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير المؤهل العلمي في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (19) نتائج التحليل:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجال          | الجنس       | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------------|-------|---------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| الكفايات الفنية | بكالوريوس   | 244   | 4.08          | .67               | .91      | 301          | .36           |
|                 | دراسات عليا | 59    | 4.17          | .56               |          |              |               |

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وبين مستوى الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الإدارة بالأهداف

وبين مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وبين مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين

| المجال               | تحديد الأهداف                                 | التخطيط             | التنفيذ والمتابعة   | كفايات التقييم      | الإدارة بالأهداف ككل | الكفايات الفنية     |
|----------------------|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| تحديد الأهداف        | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | 1<br>.60**<br>303   | .45**<br>.00<br>303 | .33**<br>.00<br>303 | .71**<br>.00<br>303  | .41**<br>.00<br>303 |
| التخطيط              | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | .60**<br>.00<br>303 | .51**<br>.00<br>303 | .42**<br>.00<br>303 | .77**<br>.00<br>303  | .41**<br>.00<br>303 |
| التنفيذ والمتابعة    | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | .45**<br>.00<br>303 | .51**<br>.00<br>303 | .80**<br>.00<br>303 | .89**<br>.00<br>303  | .77**<br>.00<br>303 |
| كفايات التقييم       | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | .33**<br>.00<br>303 | .42**<br>.00<br>303 | .80**<br>.00<br>303 | .82**<br>.00<br>303  | .76**<br>.00<br>303 |
| الإدارة بالأهداف ككل | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | .71**<br>.00<br>303 | .77**<br>.00<br>303 | .89**<br>.00<br>303 | .82**<br>.00<br>303  | .75**<br>.00<br>303 |
| الكفايات الفنية ككل  | معامل الارتباط<br>مستوى الدلالة<br>حجم العينة | .42**<br>.00<br>303 | .41**<br>.00<br>303 | .77**<br>.00<br>303 | .76**<br>.00<br>303  | .75**<br>.00<br>303 |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يبين الجدول (20) وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف

بمجالاتها والكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر

المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط للإدارة بالأهداف والكفايات الفنية ككل (0.75)، بمستوى دلالة (0.00).

وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية لمديري

المدارس بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة الإدارة بالأهداف زادت الكفايات الفنية، أو كلما زادت

الكفايات الفنية لدى مديري المدارس زادت درجة ممارستهم للإدارة بالأهداف.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج كما يلي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا

للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟".

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة مأدبا جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف ككل

(4.14) والانحراف المعياري (0.57) وبدرجة مرتفعة من الممارسة، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية للمجالات ما بين (4.05) إلى (4.25)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس

الحكومية في محافظة مأدبا لأهمية الإدارة بالأهداف في إداراتهم لمدارسهم، ودورها في تعزيز المشاركة

الفاعلة بينهم وبين مرؤوسهم في التشارك بوضع الأهداف وتحديد ها والتنفيذ والاشراف في تحقيق

تلك الأهداف، مما يؤدي بالتأثير على أداء ومهام المعلمين ومتابعتهم من قبل المديرين، ومعرفة نقاط

القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها بأساليب ووسائل إدارية من شأنها إشراك المعلمين في

أنشطة إدارية تعليمية وتوعوية من شأنها أن ترفع جودة العملية التعليمية، وتفعيل العلاقات الإنسانية

بينهم وبين المعلمين.

وقد تعزى النتائج السابقة إلى أثر التدريب الذي تلقاه مديري المدارس على التخطيط التطويري، والذي يعد مطلباً رئيساً من المطالب التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في مدارسها وتتم متابعتها من قبل المشرفين التربويين باستمرار.

### أ\_ المجال الأول: تحديد الأهداف

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد الأهداف تراوحت ما بين (4.35-4.06)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال تحديد الأهداف ككل (4.25) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص: " يعلن المدير أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي." بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا يسيرون العمل وفق معايير وأهداف واضحة من بداية السنة الدراسية، وذلك وفق التشارك بين عناصر العملية التعليمية التعلمية، واهتمام المدير بتحديد الأهداف التربوية بشكل واضح وتجزئتها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة في بداية العام الدراسي، فالعمل ضمن أهداف واضحة يهيئ المعلمين لجو فعال ومناسب لتحقيق الأهداف ويضمن تذليل المعوقات والصعوبات التي تحد دون تحقيق الأهداف المنشودة.

وجاءت الفقرة (5) بالرتبة الخامسة والأخيرة وتنص: " يُشرك المدير الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الإداريين، الطلبة، المجتمع) في تحديد أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى التشارك والتعاون بين عناصر المؤسسة والمجتمع في تحديد الأهداف وصنع القرارات واختيار أساليب تنفيذ العمل، ورفع مستوى الأداء لديهم من خلال التحفيز، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتنمية الرقابة الذاتية لديهم، ومرونة العمل وتنفيذه



ومتابعته وتوجيهه، وتقديم التغذية الراجعة، والتنبؤ بالأخطاء والتقليل منها، والأخذ بآراء أولياء الأمور بكل جدية، ومواكبة المستجدات التي من شأنها أن تلبي احتياجات سوق العمل. وقد يعزى ذلك إلى الاستبيانات التي توزع على جميع الأطراف في المدرسة والمجتمع المحيط بها والتي تبين احتياجاتهم وطلباتهم من المدرسة وتتظم وفق أولويات ليتم تحقيقها من خلال الخطة التطويرية.

وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية تحديد الأهداف والتشارك والتعاون مع الهيئة الإدارية والتعليمية في وضع الأهداف وفق المدة الزمنية وتحديد الأولوية للأهداف وفق الامكانيات المتاحة في المدرسة ومتابعة واشراف العمل من قبل مديري المدارس الحكومية، وتوزيع المهام والصلاحيات للمعلمين كل وفق كفاءته، كما ويعزو ذلك لأهمية تبادل الخبرات والآراء بين عناصر العملية التعليمية وفق أسلوب إداري يقوم به المدير في المدرسة يحقق التعاون والتشارك بينه وبين المعلمين في تحديد الأهداف ووضعها، مما يحقق الالتزام والتحفيز ورفع مستوى الأداء بين الأعضاء وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### ب\_ المجال الثاني: التخطيط

أظهرت النتائج أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (4.17- 3.96) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي ككل (4.09) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص: "يوزع المدير المخصصات المالية في المدرسة وفق (أوجه الصرف والأولويات)" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أن المدير يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية في المدرسة وضمن الأولوية لتحقيق الأهداف، ويعمل على خلق الجو المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة بأقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف

المرجوة، وذلك لأن الموارد المالية المتاحة للمدرسة محدودة جداً، وترتبط بعدد الطلبة في المدرسة، مما يستوجب صرفها وفقاً للأولويات الأكثر إلحاحاً.

وجاءت بالرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (8) والتي تنص: "يُشرك المدير العاملين في صناعة القرار" وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار والاستفادة من الآراء والخبرات العلمية والأكاديمية لهم، وإيجاد الحلول المناسبة واختيار الحل الأمثل لإصدار القرار، وتنمية قدراته وقدرات المعلمين، مما يؤدي لتقوية العلاقات بينهم، ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال مشاركتهم بصنع القرارات، والتقليل من الأخطاء، وملاحظة أي قصور في العمل للمعلمين غير المتمكنين من تنفيذ مهامهم، وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم.

وقد جاءت فقرات مجال التخطيط بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى المشاركة الإيجابية بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية والأكاديمية في تحديد الأهداف والتخطيط لها وفق المدة الزمنية المحددة وتوزيع المهام للمرؤوسين وفق الكفاءات والقدرات والخبرات، والمشاركة في وضع المهام وتحديدّها لتعزيز الثقة المتبادلة بين جميع عناصر العملية التعليمية التربوية الإدارية وتمكين كل عنصر لدور هام يؤديه بتنسيق وتكامل مع الدور الآخر، مما يؤدي لنشر الالتزام والرقابة الذاتية بين المرؤوسين.

### جـ. المجال الثالث: التنفيذ والمتابعة

بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ والمتابعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال التنفيذ والمتابعة ككل (4.16) بانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص: "يعمل المدير على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.76) و

بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك للاهتمام من قبل المدير بمتابعة تنفيذ العمل والاشراف عليه من خلال الاطلاع على سير العملية التعليمية، والتأكد من تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب، وإزالة العوائق التي تعترض تطبيق الأهداف، وتعديل الخطة الموضوعية وفق المستجدات الطارئة للمدرسة وطرح النقاش مع المعلمين وتبادل الآراء، والمتابعة وبالتالي تذليل العقبات أو أي مشكلة طارئة تعيق تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الفقرة (18) فقد جاءت بالرتبة الثامنة والأخيرة والتي تنص على: "يضع مؤشرات أداء كمية" وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لتبني مدير المدرسة أسلوب الإدارة بالأهداف وفق معايير أداء يتم تحديدها ووضعها مسبقاً بالتشارك مع كافة العناصر في المدرسة لتعمل على تحسين أداء المعلمين ورفع أدائهم لمستويات عالية من خلال التشجيع والمكافأة، والتي حتمًا ستؤدي للتوازن والتكامل بين مؤشرات الأداء الكمي والنوعي من خلال معرفة المعلمين المسبقة بالأهداف المرجوة وسبل تنفيذها وسيرها وإنجازها.

وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ والمتابعة ما بين (4.06-4.30) وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يتابعون سير العملية التعليمية للتأكد من تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب، ويقومون بتطبيق الأساليب المناسبة لمساعدة المعلمين على إنجاز المهام، وقيامهم بالتعديل المطلوب لأي تغيير طارئ أو أي مستجدات، كما ويعمل مديرو المدارس الحكومية في محافظة مأدبا على مشاركة جميع العناصر في جمع البيانات والتزام الجميع في تحقيق المهام والأهداف المحددة، وقد يعزى ذلك أيضا أن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب إجراءات واضحة يسهل على القائمين تطبيقها تنفيذها فعلياً، ويزيد من دافعية كافة المعنيين بالأمر لتحقيق الأهداف.

#### د- المجال الرابع: كفايات التقويم

وأوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم تراوحت بي (4.17-4.05) والانحرافات المعيارية بين (0.93-1.00) وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.00) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا يقومون بصياغة أهداف جديدة من خلال نتائج التقويم وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين من خلال نتائج ادائهم في ضوء الأهداف المرجوة.

جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: "يقوم بمراجعة تنفيذ الخطة مع المعلمين أولاً بأول" بالترتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى رغبة واهتمام المدير بمتابعة تنفيذ الخطط المدرسية مع المعلمين بشكل مستمر ومناقشة النتائج المتحققة على مدار العام وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها والوقوف على الصعوبات التي قد تحول دون تنفيذ بعض مجالات الخطة وتقديم التغذية الراجعة مما يعود بالإيجابية على المدرسة واثارة الدافعية لدى المعلمين وتعزيز روح العمل.

وجاءت الفقرة (22) والتي تنص: "يشارك المعلمين بتقويم أداء المدرسة المخطط له في نهاية كل عام" بالترتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.93) و بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى رغبة المدير في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا باشتراك المعلمين بمهمة تقويم أداء المدرسة وذلك لتقنتهم بقدرات وخبرات وكفاءات معلميه والاستفادة من الخبرة العلمية للمعلم، والتي من شأنها تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال إفادة الطالب بكل ما لدى المعلم من خبرات وكفاءات ومهارات وقدرات، ومشاركة المديرين لمعلميه في وضع الخطط العلاجية للمشكلات التي واجهتهم خلال السنة الدراسية الماضية.

واتفقت نتائج هذه السؤال مع دراسة النوح (2011) والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة بالنسبة لتطبيق الإدارة بالأهداف، واختلفت مع دراسة الطراونة (2015) التي جاءت نتائجها بالنسبة للإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة، ودراسة بني سلامة (2018) ودراسة العجمي (2018) اللتان جاءت نتائجهما حول الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟".

#### 1. متغير الجنس

أظهرت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف ولصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلومات لديهم تصور حول الإدارة بالأهداف أكثر من المعلمين، وأنهم يتمتعون بنظرة إيجابية تجاه عملية الإدارة بالأهداف أكثر من الذكور، والإدارة في مدارسهم تقوم بإشراكهم في تحديد الأهداف وسبل العمل والتنفيذ وتوفير كافة السبل والإمكانات والمعدات والموارد لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المرجوة وإشراكهم في عملية تقويم الإنجازات في نهاية العام الدراسي، وذلك لقناعة الإدارة في مدارس الإناث بأهمية رفع مستوى العلاقة التشاركية والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف التربوية

المرجوة، وقد يعزى ذلك أيضا إلى الفروق في كفاءة الأداء لكلا الجنسين أو ربما لتبايد السلوكات والمخرجات خاصة مع التطور العلمي السريع وثورة التكنولوجيا والاتصالات.

تتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الطراونة (2015) التي بينت وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة بين سلامة (2018) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية لمتغير الجنس ولكن لصالح الذكور، وتختلف النتائج مع دراسة العجمي (2018) التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى للنوع الاجتماعي.

## 2. سنوات الخدمة

كما وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف ولصالح أقل من 10 سنوات.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال التخطيط ومجال التنفيذ والمتابعة وكفايات التقويم ولصالح أقل من 10 سنوات، وقد يعزى ذلك أن المعلمين من ذوي سنوات الخدمة الأقل من 10 يسعون لإثبات جدارتهم ويتمتعون بقدرات ومهارات مكتسبة تدفعهم لمعرفة الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة والتي تعمل على بث روح النشاط والفاعلية لتحسين العملية الإدارية وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وزيادة خبرة

المعلمين والمديرين في التخطيط الناجح والفعال وسير وتنفيذ المهام بكل فاعلية، وربما يعود ذلك لإشراك المعلمين ذوي سنوات الخدمة الأقل من 10 سنوات في التخطيط وسبل تنفيذ العمل والاشراف عليه والتقويم السنوي للمدرسة والتواجد لخدمة المعلمين وتلبية ما يحتاجونه والتعاون معهم ومساعدتهم وتوزيع المهام والأدوار وفق الكفاءات والقدرات.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال تحديد الأهداف، وقد يعزى ذلك لوضوح الأهداف التربوية لوزارة التربية والتعليم في الأردن وتوحيدها لكافة المدارس في المملكة.

وتتفق النتائج مع دراسة الطراونة (2015) التي بينت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف، ودراسة العجمي (2018) التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى لسنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة بني سلامة (2018) التي أظهرت نتائجها إلى وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

### 3. المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات الإدارة بالأهداف (تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، كفايات التقويم) ويمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية بغض

النظر عن مؤهلهم العلمي لديهم نفس التصور حول درجة ممارسة إدارة مدارسهم للإدارة بالأهداف، ولديهم المقدرة على التكيف مع المستجدات والتطور الإداري ومتطلباته وأن العمل في مدارسهم قائم وفق العمل بروح الفريق، وربما يعود ذلك إلى أن جميع المدارس الحكومية تقع في بيئة تربوية واحدة، إذ تخضع جميعها لقوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم الأردنية وأن الظروف التي تعيشها المدارس الحكومية متشابهة وأن أدوار المعلمين وبالرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي يشتركون في الأدوار والمهام ولدهم القدرة على تقييم الأساليب الإدارية التي تتبناها إدارة مدارسهم، أو ربما يعود ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية قد لا يحتاجون إلى مؤهلات علمية عالية وقد يكتفي بمؤهل البكالوريوس والدورات التي تقيمها وزارة التربية والتعليم لهم قبل وأثناء الخدمة.

تتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة بني سلامة (2018) ودراسة العجمي (2018) اللتان أظهرتا نتائجهما إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف النتائج مع دراسة الطراونة (2015) التي بينت وجود فروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.



### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

والذي ينص على: "ما مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟".

وأوضحت النتائج أن قيم الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.98-4.33) والانحرافات المعيارية بين (0.80-0.96) وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.10) بانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير أن مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك للمعرفة والخبرة والقدرات والمهارات والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يتمتع بها مديرو المدارس في محافظة مأدبا، وأنهم قادرون على التنظيم والتخطيط والتقويم وكل ما يتصل بالعملية الإدارية وبالطلبة والمعلمين والمناهج والأنشطة التربوية المنهجية واللامنهجية التي تسعى لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة وتعزز من فاعلية وتنمية قدراتهم وتحصيلهم الدراسي، ورفع مستوى الأداء للمعلمين وسير العمل بفعالية وكفاءة، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

وجاءت الفقرات جميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (7) والتي تنص: "يقوم بتنظيم (السجلات والملفات)" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ينظرون للتنظيم باهتمام كبير يمنحهم الاحساس بالتميز، وامتلاكهم الدراية المعرفية للكفايات الفنية وإيمانهم برؤية واضحة تجاه عملهم تثبت فيهم الثقة والقوة تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل والمهام الموكولة إليهم بأمانة وإخلاص، ولديهم قناعة بإدارتهم وإيمانهم بأن أي اصلاح تربوي يتطلب منه الولاء والانتماء والالتزام وقيامهم بالوظائف الإدارية على أكمل وجه، وقد يعزى ذلك أيضا إلى النضج الفكري والإداري والابداع والابتكار في

العمل والإداري الذي يبدأ بالتنظيم والتخطيط والتنفيذ لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا.

وجاءت الفقرة (17) والتي تنص: "يتعاون مع الهيئة (الإدارية والتدريسية) على وضع آلية لرفع مستوى تحصيل الطلبة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع ويعزى ذلك لإدراك مديري المدارس في محافظة مآدبا بالتعاون وتوزيع الصلاحيات وتبادل الخبرات والآراء بينهم وبين المعلمين وكافة عناصر المدرسة، وتلبية احتياجاتهم بما في ذلك من خدمة للمصلحة العامة، وتفعيل الاتصال والتواصل بطرق إدارية قيادية سليمة من خلال تفعيل دور الإداريين والمعلمين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب والتشارك فيما بينهم من مساندة تخدم مصلحة الطلبة وترفع من مستواهم التدريسي، والمقدرة على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الخطة المدرسية، والعمل مع الجماعة والقدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع من خلال تقوية العلاقة بينه وبين أولياء الأمور، وما يخدم تطوير العملية التربوية في مختلف مجالاتها وتطوير المناهج، ومواجهة الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة وإدراك واع.

واتفقت نتائج هذه السؤال مع دراسة السريع (2016)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، واختلفت مع دراسة الأحمدى (2018)، ودراسة العموش والصقر (2019)، ودراسة ولواداري (2011) (Oluwadare).

## مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟"

### 1. الجنس

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وقد يعزى ذلك للاهتمام الفعلي من قبل المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا والدراسة المعرفية المزودة بهن المعلمات بالنظريات التربوية والاساليب التدريسية الحديثة التي تسهم في تسيير العملية التعليمية التي تدل على كفاءتهن المهنية والفنية وتطوير معارفهن وقدراتهن وحاجتهن الماسة للتطوير المستمر لتحديد المهام وسبل تنفيذها أكثر من المعلمين الذكور، كما وقد يعزى ذلك إلى الدافعية لديهن نحو مهنة التعليم لأنهن يجدن أنفسهن بمهنة التعليم أكثر من غيرها من المهن، فنجد الإناث أقدر على تحديد مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا.

واختلفت مع دراسة السريع (2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الفنية لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس.

### 2. سنوات الخدمة

كما وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى

لمتغير سنوات الخدمة، وقد تعزى هذه النتيجة على أن المعلمين وبالرغم من اختلاف خدمتهم متحمسون للعمل الأكاديمي وأن خبرتهم في العمل الإداري مبنية على معرفة سابقة ويتمتعون باتزان في تقييم ومعرفة مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس، وربما يعود السبب إلى التحاقهم بدورات تدريبية فتوحدت لديهم الرؤية والمفاهيم حول الكفايات الفنية لمديريهم.

وتتفق النتائج مع دراسة السريع (2016) ودراسة الأحمدى (2018) اللتان أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الفنية لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 3. المؤهل العلمي

أسفرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة الكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين قد تعلموا من الجامعات بطرق أثرت في تقبلهم للجدية والحدثة وطورت من أساليب تعلمهم وهيأتهم بدرجة كبيرة لاستيعاب التطورات والمستجدات الطارئة في مجال عملهم، وربما يعود ذلك إلى الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم وسعيها لتطوير العملية التعليمية التعليمية والإدارة المدرسية وتدريب المعلمين وتنميتهم قبل وأثناء الخدمة المهنية، ولأنهما الركن الأساسي في العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة، وأن المعلمين وعلى اختلاف مؤهلهم العلمي يشتركون بوجهات النظر حول مستوى الكفايات الفنية لدى مديرو مدارسهم.

وتتفق النتائج مع دراسة السريع (2016) ودراسة الأحمدى (2018) اللتان أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الفنية لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

والذي ينص على: " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وبين مستوى الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين؟".

أوضحت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بمجالاتها والكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط للإدارة بالأهداف والكفايات الفنية ككل (0.75)، بمستوى دلالة (0.00).

ويشير ذلك إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية لمديري المدارس بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة الإدارة بالأهداف زاد مستوى الكفايات الفنية لدى المديرين، أو كلما زادت الكفايات الفنية لدى مديري المدارس زادت درجة ممارستهم للإدارة بالأهداف.

ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يمارسون الإدارة بالأهداف وما يرتبط بها من تحديد الأهداف بوضوح ودقة وقابليتها للقياس والتقييم، والتخطيط والتنفيذ ويحرصون على توفير الإمكانيات والمعدات والأجهزة لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية، وتشجيع المعلمين على تطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم باستمرار، وإشراكهم في عملية تقييم الخطط والانجازات السنوية وصنع القرارات، والأخذ بآرائهم في تحديد الأهداف مما يؤدي حتمًا لزيادة فاعلية الكفايات الفنية لدى المديرين ومساعدتهم في المقدرة على تنفيذ الكفايات الفنية والإدارية بفاعلية، والتصدي لأي مستجدات طارئة

تعيق سير تحقيق الأهداف التربوية. وذلك لان التخطيط يحتاج إلى كفايات فنية حتى يتم الاعداد له وتنفيذه وتقييمه وتطويره.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة ومناقشتها توصي الدراسة بما يأتي:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز الإدارة بالأهداف وأهميتها موجهة لمديري المدارس بشكل عام وبشكل خاص لمديري المدارس (الذكور).
- عقد البرامج التدريبية للمعلمين الذين لديهم طموح بأن يصبحوا مديري مدارس وذلك لتعزيز الإدارة بالأهداف لدى الصف الثاني من القيادة المدرسية وللنهوض بمجال الإدارة المدرسية.
- تقديم برامج تدريبية للمعلمين الذين لديهم طموح بأن يصبحوا مديري مدارس وذلك لتعزيز الكفايات الفنية للنهوض بمجال الإدارة المدرسية.
- الاستمرار في البرامج التدريبية التي تعمل على تعزيز الكفايات الفنية للمديرين الذكور في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.
- اجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة حول الإدارة بالأهداف لمديري المدارس باستخدام متغيرات أخرى كالانتمية المهنية أو الالتزام الوظيفي أو التماثل التنظيمي.
- اجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة حول الكفايات الفنية لمديري المدارس باستخدام متغيرات أخرى كالتميز المؤسسي أو دافعية الإنجاز.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

الأحمدي، صالح (2018). دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية: تطبيقاً على المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة مأرب اليمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.

أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية. ط1 عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

البناء، هالة (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

بني سلامة، دعاء (2018). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فاعليتهم في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

البيطار، مها (2016). تصور مقترح للكفايات الإداري لقادة المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

جبريل، نادية (2011). تطوير الكفايات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

جودة، محفوظ (2008). منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، ط<sup>1</sup> عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حمودة، رامي (2010). مفاهيم في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

دودين، أحمد (2012). إدارة الأعمال الحديثة-وظائف المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير (2005). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها. عمان: جبهة النشر والتوزيع.

ديكسون، روب (2013). المهام الإدارية. القاهرة، مصر: دار الفاروق.

الرشدي، محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

الرفاعي، رجب (2010). السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات. ط4، أسبوط: مصر: مطبعة السيد محمد عبده.

السريع، ليلي (2016). الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الإشرافي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق: الأردن.

شبير، محمد (2015). واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

شغري، رضوان (2018). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(2)، 100-116.

الطراونة، سليمان (2015). درجة تطبيق مديري المارس الحكومية في الأردن الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الأزهر-غزة، 163(1)، 433-452.

عائش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط<sup>1</sup>، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.



العجمي، صالح (2018). الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن.

العموش، عبدالله والصقر، عبدالله (2019). واقع الممارسات الإدارية والفنية لاختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الخرج، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 35(1)، 1-31.

قطيشات، ليلي (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

قنديل، علاء (2010). القيادات الإدارية وإدارة الابتكار. ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الكندي، محمد (2008). الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق النتائج. ط1، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

الصلصامة، محمد ومحمد، أحمد (2010). مبادئ الإدارة المدرسية، إريد، الأردن: دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع.

المعاينة، سالم (2011). مفاهيم القيادة الإدارية. عمان، الأردن: مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع.

المومني، واصل (2011). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، الأردن: دار مكتبة حامد.

النايت، نادر (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

النوح، عبد العزيز (2011). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين)، 83، 73-111.

وزارة التربية والتعليم (2015). تطوير المدرسة والمديرية وإجراء ضبط العمليات لمدير المدرسة، كتاب رقم 26875/30/18.

## المراجع الأجنبية

- Bolanle, O. (2013) Principals Leadership Skills and Scho Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, **World Journal of Education**, 3 (5) 26-33.
- Deac, V .Cioc, M. (2014). **Management-Second Revised and Improved Edition Bucharest**: Publishing House, 27-57.
- Evans-Obinna, R. (2016). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. **International Journal of Education, Learning and Development**, 3(12), pp. 70 - 81.
- Ifedilichukwu, U. (2012). **Management by objectives as an Instrument for Organizational Perfmance-A Case Study of First Bank PLC**, Enugu Main Branch Unpublished MBA dissertation, University of Nigeria, 29-30.
- Krejcie. R. V & Morga, D. W (1970). Dekerminiy sample size research activity **Educational psychological measurement**, 30(3) 607-610.
- Lindberg, E. (2011). **Effects of management by objective at studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders**. School of business, Umea University, Sweden.
- Lindberg, E., & Wilson, T. L (2011). Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools. **Journal of Administration, Educational**, 49(1). 62-75.
- Memisoglu, S. (2015). Selection, Placement and Instatement of School Managers in Turkey: Evaluation of the Current Situation. **Educational Research and Reviews**. 10 (8). 1236-1242.
- Oluwadare, A (2011). Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration in Nigeria. **Journal of Education and Practice**, 2(4), 14-23.
- Qureshi, A. (2013). Impact of performance management on the organic performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Scielences**, 2(5), 54-76.

Sina, H (2011). **A survey Of Relationship Between Organizational Time Management Skill And Work Stress Among Principles Marvadshit Schools**, International conference On New Trends in Education And Their Implication 27-29 April, 2011, Antalya- Turkey.

Wenceslaus, (2010). Relevance and benefit management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 2(7), 99-104.

## الملحقات

## ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى



الأستاذ الدكتور / الدكتور .....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على "درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين وتكونت من جزأين، الجزء الأول: استبانة تقيس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ والمتابعة، وكفايات النقيوم)، والجزء الثاني: تقيس مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (32) فقرة، وصممت الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية تأمل الباحثة بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيات الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، شاكرة لكم جهودكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

|  |            |
|--|------------|
|  | الاسم      |
|  | الرتبة     |
|  | مكان العمل |

الباحثة

بثينة يعقوب جفيرات

المعلومات الشخصية التي سترد في الاستبانة:

|               |                                          |                                         |
|---------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| الجنس         | <input type="checkbox"/> ذكر             | <input type="checkbox"/> انثى           |
| سنوات الخدمة  | <input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر |
| المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> بكالوريوس       | <input type="checkbox"/> دراسات عليا    |

### الجزء الأول: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية الإدارة بالأهداف:

| الرقم                                | الفقرة                                                                                         | الانتماء للمجال |            | الصياغة اللغوية |           | بحاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------|--------------|-----------------|
|                                      |                                                                                                | منتمية          | غير منتمية | سليمة           | غير سليمة |              |                 |
| أ_المجال الأول: تحديد الأهداف        |                                                                                                |                 |            |                 |           |              |                 |
| 1                                    | يحدد المدير أهداف المدرسة قبل العام الدراسي.                                                   |                 |            |                 |           |              |                 |
| 2                                    | يضع المدير أهدافا متعددة المجالات.                                                             |                 |            |                 |           |              |                 |
| 3                                    | تتلبى أهداف المدرسة طموحات المعلمين.                                                           |                 |            |                 |           |              |                 |
| 4                                    | يحدد المدير الأهداف المدرسية في ضوء الامكانيات (المالية والمادية والبشرية) المتاحة.            |                 |            |                 |           |              |                 |
| 5                                    | يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.      |                 |            |                 |           |              |                 |
| 6                                    | يشرك المدير الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الاداريين، الطلبة، المجتمع) في تحديد أهداف المدرسة. |                 |            |                 |           |              |                 |
| ب_ المجال الثاني: التخطيط:           |                                                                                                |                 |            |                 |           |              |                 |
| 7                                    | يشرك المدير العاملين في وضع خطة عملية تنفيذية واضحة محددة.                                     |                 |            |                 |           |              |                 |
| 8                                    | يركز المدير على وجود عملية مقننة للتخطيط                                                       |                 |            |                 |           |              |                 |
| 9                                    | يركز المدير على وجود عملية مقننة لاتخاذ القرار                                                 |                 |            |                 |           |              |                 |
| 10                                   | يحدد المدير الخطة الزمنية اللازمة لتفعيل مكونات الخطة.                                         |                 |            |                 |           |              |                 |
| 11                                   | يوزع المدير المخصصات المالية في المدرسة وفق المتطلبات المرسومة.                                |                 |            |                 |           |              |                 |
| 12                                   | يتشارك المدير مع العاملين بتحديد المهام بشكل واضح ودقيق                                        |                 |            |                 |           |              |                 |
| ج_ المجال الثالث: التنفيذ والمتابعة: |                                                                                                |                 |            |                 |           |              |                 |
| 13                                   | يحرص المدير على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.                                        |                 |            |                 |           |              |                 |
| 14                                   | يقدم المدير المساعدة والتوجيه للعاملين في تنفيذ الخطط المدرسية (المنهجية واللامنهجية).         |                 |            |                 |           |              |                 |
| 15                                   | يحرص المدير على توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية.                                          |                 |            |                 |           |              |                 |

| الرقم                         | الفقرة                                                                                   | الانتماء للمجال |               | الصياغة اللغوية |              | بحاجة<br>لتعديل | التعديل<br>المقترح |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------------|
|                               |                                                                                          | منتمية          | غير<br>منتمية | سليمة           | غير<br>سليمة |                 |                    |
| 16                            | يقوم المدير بالاجتماع مع المعلمين لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية. |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 17                            | يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.                           |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 18                            | يحدد المدير الجهات المسؤولة عن التنفيذ.                                                  |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 19                            | يضع المدير مؤشرات أداء كمية.                                                             |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 20                            | يضع المدير مؤشرات أداء كمية.                                                             |                 |               |                 |              |                 |                    |
| المجال الرابع: كفايات التقويم |                                                                                          |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 21                            | يقوم المدير بقياس نسبة أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم.                               |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 22                            | يستخدم المدير أساليب متنوعة في التقويم الدوري داخل المدرسة.                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 23                            | يقوم المدير كافة الابعاد التطويرية لمدرسته.                                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 24                            | يشارك المدير المعلمين بتقويم أداءات المدرسة المخطط لها في نهاية كل عام.                  |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 25                            | يتشارك المدير مع المعلمين بتقويم الحاجات التدريبية لهم في المدرسة.                       |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 26                            | يقوم المدير بمراجعة تنفيذ لخطة مع المعلمين أول بأول.                                     |                 |               |                 |              |                 |                    |



الجزء الثاني: مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا:

| الرقم | الفقرة                                                                                       | الانتماء للمجال |               | الصياغة اللغوية |              | بحاجة<br>لتعديل | التعديل<br>المقترح |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------------|
|       |                                                                                              | منتمية          | غير<br>منتمية | سليمة           | غير<br>سليمة |                 |                    |
| 1     | يطور المدير أهدافا يمكن تحويلها إلى أهداف صفية.                                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 2     | يؤمن المدير المدرسة بالمستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 3     | يشجع المدير الأعمال الإبداعية في المدرسة من خلال تقديم الدعم المادي.                         |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 4     | يتابع المدير تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.                                            |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 5     | ينظم عبء العمل الإداري.                                                                      |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 6     | يحدد مسؤوليات العاملين بوضوح.                                                                |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 7     | يوفر المدير السجلات الفنية التراكمية المتعلقة بأداء العاملين في المدرسة.                     |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 8     | يتوخى العدالة في توزيع المهام والأدوار بين المعلمين.                                         |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 9     | يناقش المدير المعلمين في الفروق الفردية بين الطلبة.                                          |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 10    | يصحح الأخطاء في العمل في الوقت المناسب.                                                      |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 11    | يساعد المدير العاملين في تنمية مهاراتهم.                                                     |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 12    | يحرص على إعداد التقارير السنوية بالطرق السليمة ووفق معايير.                                  |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 13    | يقوم المدير بتنظيم السجلات والملفات والتعاميم.                                               |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 14    | يمتلك المدير القدرة على إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها.                                     |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 15    | يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين والإداريين.                                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 16    | يتعاون المدير مع الهيئة التدريسية على إقامة برنامج تدريسي للطلبة الضعاف في المستوى التحصيلي. |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 17    | يناقش المدير محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمين عند لقائهم بعد الزيارات الصفية.                |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 18    | ينظم المدير لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.                             |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 19    | يمتلك المدير المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.                                         |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 20    | يعمل المدير ضمن فريق وفق الخطة التطويرية للمدرسة.                                            |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 21    | يتابع المدير تزويد مكتبة المدرسة بما يلزم.                                                   |                 |               |                 |              |                 |                    |

| الرقم | الفقرة                                                                                                    | الانتماء للمجال |               | الصياغة اللغوية |              | بحاجة<br>لتعديل | التعديل<br>المقترح |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------------|
|       |                                                                                                           | منتمية          | غير<br>منتمية | سليمة           | غير<br>سليمة |                 |                    |
| 22    | يحيط المدير احاطة كاملة بأهداف المرحلة ويتفهمها ويتعرف على خصائص طلابها.                                  |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 23    | يعمل المدير على تهيئة بيئة تربوية صالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصل الحميدة.   |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 24    | يعزز المدير دور المدرسة الاجتماعي وفق آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور.                   |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 25    | يعقد المدير اجتماعات مع الهيئة التدريسية بشكل مستمر ومخطط.                                                |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 26    | يقوم المدير بتوزيع معايير تشكيل الفرق ومهامه على جميع العاملين في المدرسة.                                |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 27    | يقوم المدير بمساندة ودعم المشرف التربوي بإجراء عملية التوعية ببرامج تطوير المدرسة في بداية العام الدراسي. |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 28    | يبين المدير أهمية العمل الجماعي في تنمية العلاقات الإنسانية.                                              |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 29    | يشارك مدير المدرسة المشرف التربوي في متابعة وتقويم كل العاملين في المدرسة وإعداد برامج للارتقاء بهم.      |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 30    | يعمل مدير المدرسة على مساعدة المعلم في الوصول إلى مصادر ومراجع المعرفة.                                   |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 31    | يشجع المدير العاملين على ممارسة التقويم الذاتي.                                                           |                 |               |                 |              |                 |                    |
| 32    | يصمم المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي                                                        |                 |               |                 |              |                 |                    |

## ملحق (2)

### أسماء السادة المحكمين

| الرقم | اللقب العلمي والاسم               | الرتبة      | التخصص                                 | الجامعة           |
|-------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------------|-------------------|
| 1     | الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة  | أستاذ       | تخطيط تربوي                            | الشرق الأوسط      |
| 2     | الأستاذ الدكتور احمد ابو كريم     | أستاذ       | إدارة تربوية                           | الشرق الأوسط      |
| 3     | الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرايشة | أستاذ       | إدارة تربوية                           | البلقاء التطبيقية |
| 4     | الأستاذ الدكتور احمد محمد بدح     | أستاذ       | إدارة تربوية                           | البلقاء التطبيقية |
| 5     | الأستاذ الدكتور بشير محمد عريبات  | أستاذ       | إدارة تربوية                           | البلقاء التطبيقية |
| 6     | الدكتور أمجد محمود درادكة         | أستاذ مشارك | إدارة تربوية                           | الشرق الأوسط      |
| 7     | الدكتور صالح احمد عبابنة          | أستاذ مشارك | إدارة تربوية                           | الأردنية          |
| 8     | الدكتور خالد احمد الصرايرة        | أستاذ مشارك | إدارة تربوية                           | مؤتة              |
| 9     | الدكتور حسين حكمت المستريحي       | أستاذ مساعد | مناهج اللغة العربية<br>وأساليب تدريسها | الإسراء           |
| 10    | الدكتور أسامة حسونة               | أستاذ مساعد | إدارة تربوية                           | الشرق الأوسط      |
| 11    | الدكتورة عنود الشايش الخريشا      | أستاذ مساعد | مناهج عامة                             | الإسراء           |

### ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية  
الإدارة والمناهج

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين وتكونت من جزأين، الجزء الأول: استبانة تقيس درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: ( تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ والمتابعة، وكفايات النقيوم)، والجزء الثاني: تقيس مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (24)، وصممت الأداتان وفق مقياس ليكرت الخماسي، ( دائماً ، غالباً، احياناً ، نادراً ، أبداً).

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: بشينة يعقوب الجفيرات

القسم الاول:

المعلومات الشخصية:

|                                          |                                         |               |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر             | <input type="checkbox"/> انثى           | الجنس         |
| <input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر | سنوات الخدمة  |
| <input type="checkbox"/> بكالوريوس       | <input type="checkbox"/> دراسات عليا    | المؤهل العلمي |

## القسم الثاني:

### استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية الإدارة بالأهداف:

| الرقم                               | الفقرة                                                                                          | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| أ.المجال الأول: تحديد الأهداف:      |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| يعمل مدير المدرسة بالآتي:           |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| 1                                   | يعلن المدير أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي.                                                |        |        |         |        |       |
| 2                                   | يضع المدير أهدافاً محددة في مجالات متعددة.                                                      |        |        |         |        |       |
| 3                                   | يضع المدير الأهداف المدرسية في ضوء الامكانيات (المالية والمادية والبشرية) المتاحة.              |        |        |         |        |       |
| 4                                   | يحرص المدير على أن تتوافق أهداف المدرسة الخاصة مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.       |        |        |         |        |       |
| 5                                   | يُشرك المدير الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الإداريين، الطلبة، المجتمع) في تحديد أهداف المدرسة. |        |        |         |        |       |
| ب.المجال الثاني: التخطيط:           |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| يعمل مدير المدرسة بالآتي:           |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| 6                                   | يُشرك المدير العاملين في وضع أهداف خطة المدرسة.                                                 |        |        |         |        |       |
| 7                                   | يركز المدير على تفعيل عملية التخطيط.                                                            |        |        |         |        |       |
| 8                                   | يُشرك المدير العاملين في صناعة القرار.                                                          |        |        |         |        |       |
| 9                                   | يحدد المدير المدة الزمنية اللازمة لتفعيل مجالات الخطة.                                          |        |        |         |        |       |
| 10                                  | يوزع المدير المخصصات المالية في المدرسة وفق (أوجه الصرف والأولويات).                            |        |        |         |        |       |
| 11                                  | يتشارك المدير مع العاملين بتحديد المهام بشكل (واضح ودقيق).                                      |        |        |         |        |       |
| ج.المجال الثالث: التنفيذ والمتابعة: |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| - يقوم مدير المدرسة بالآتي:         |                                                                                                 |        |        |         |        |       |
| 12                                  | يعمل المدير على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.                                         |        |        |         |        |       |
| 13                                  | يقدم المدير المساعدة والتوجيه للعاملين في تنفيذ الخطط المدرسية (المنهجية واللامنهجية).          |        |        |         |        |       |
| 14                                  | يحرص المدير على توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية.                                           |        |        |         |        |       |
| الرقم                               | الفقرة                                                                                          | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |

|                                                            |  |  |  |  |                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                            |  |  |  |  | يقوم المدير بالاجتماع مع المعلمين لتنفيذ النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية. | 15 |
|                                                            |  |  |  |  | يقوم بتصحيح الممارسات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.                                 | 16 |
|                                                            |  |  |  |  | يتابع الجهات المسؤولة عن التنفيذ.                                                        | 17 |
|                                                            |  |  |  |  | يضع مؤشرات أداء كمية.                                                                    | 18 |
|                                                            |  |  |  |  | يضع مؤشرات أداء نوعية.                                                                   | 19 |
| د.المجال الرابع: كفايات التقويم:<br>يعمل مدير المدرسة على: |  |  |  |  |                                                                                          |    |
|                                                            |  |  |  |  | يستخدم أساليب متنوعة في التقويم المستمر داخل المدرسة.                                    | 20 |
|                                                            |  |  |  |  | يقوم كافة الابعاد التطويرية لمدرسته.                                                     | 21 |
|                                                            |  |  |  |  | يشارك المعلمين بتقويم أداء المدرسة المخطط له في نهاية كل عام.                            | 22 |
|                                                            |  |  |  |  | يتشارك مع المعلمين بتقويم الحاجات التدريبية لهم في المدرسة.                              | 23 |
|                                                            |  |  |  |  | يقوم بمراجعة تنفيذ الخطة مع المعلمين أولاً بأول.                                         | 24 |

## القسم الثالث:

استبانة تقيس مستوى الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا:

| الرقم                    | الفقرة                                                                | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| - يعمل مدير المدرسة على: |                                                                       |        |        |         |        |       |
| 1                        | يطور أهدافا عامة يمكن تحويلها إلى أهداف خاصة.                         |        |        |         |        |       |
| 2                        | يقوم بتوزيع معايير تشكيل الفرق ومهامها على جميع العاملين في المدرسة.  |        |        |         |        |       |
| 3                        | يعمل ضمن فريق وفق الخطة التطويرية للمدرسة.                            |        |        |         |        |       |
| 4                        | يعمل على تهيئة بيئة تربوية صالحة لبناء شخصية المتعلم.                 |        |        |         |        |       |
| 5                        | يتابع المدير المصادر التعليمية المسهلة لعمل المدرسة (مكتبة ومختبرات). |        |        |         |        |       |
| 6                        | يوفر السجلات الفنية المتعلقة بأداء العاملين في المدرسة.               |        |        |         |        |       |
| 7                        | يقوم بتنظيم (السجلات والملفات)                                        |        |        |         |        |       |
| 8                        | يمتلك المقدرة على (إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها).                  |        |        |         |        |       |
| 9                        | يتابع تنفيذ المنهاج على مدار العام الدراسي.                           |        |        |         |        |       |
| 10                       | يناقش المعلمين في الفروق الفردية للطلبة.                              |        |        |         |        |       |
| 11                       | يشجع العاملين على تنمية مهاراتهم.                                     |        |        |         |        |       |
| 12                       | يعمل على مساعدة المعلم في الوصول إلى مصادر المعرفة المتنوعة.          |        |        |         |        |       |
| 13                       | يصحح الأخطاء في العمل في الوقت المناسب.                               |        |        |         |        |       |
| 14                       | يحيط إحاطة كاملة بأهداف المراحل الدراسية وخصائص الطلبة النمائية.      |        |        |         |        |       |
| 15                       | يناقش الفعاليات الصفية مع المعلمين بعد الزيارات الصفية.               |        |        |         |        |       |
| 16                       | ينظم لقاءات (فردية وجماعية) مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.   |        |        |         |        |       |
| الرقم                    | الفقرة                                                                | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |



|  |  |  |  |  |    |                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 17 | يتعاون مع الهيئة (الإدارية والتدريسية) على وضع آلية لرفع مستوى تحصيل الطلبة. |
|  |  |  |  |  | 18 | يعقد اجتماعات مع الهيئة التدريسية بشكل (مستمر ومخطط).                        |
|  |  |  |  |  | 19 | ينمي العلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة.                             |
|  |  |  |  |  | 20 | يقوم بمساعدة المشرف التربوي في عمله الفني في تحسين العملية التعليمية.        |
|  |  |  |  |  | 21 | يُشارك المشرفيين التربويين في (متابعة وتقييم) العاملين.                      |
|  |  |  |  |  | 22 | يحرص على إعداد التقارير السنوية بالطرق السليمة ووفق معايير واضحة.            |
|  |  |  |  |  | 23 | يشجع العاملين على ممارسة التقويم الذاتي.                                     |
|  |  |  |  |  | 24 | يصمم برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي.                                 |

## ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: د/خ/23/201  
التاريخ: 2020/03/03

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان- المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،  
فيسعدني أن أبعث لمعاليكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة بثينة  
يعقوب عوض الجفريات تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها  
بالتكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين"  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة  
الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها وذلك  
من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات  
التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة  
أ.د. محمد محمود الحيلة

3-3-2020

STARS  
www.meu.edu.jo

Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129813 P.O.Box: 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dr-presdepart@meu.edu.jo

## ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم إلى المدارس في محافظة مادبا



الرقم 1682 \ 13/7  
10 رجب 1441  
التاريخ 2020/03/05  
السر

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
فإشارة لكتاب رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم در/خ/1201/23 تاريخ 2020/3/3  
فأرجو العلم بأن الباحثة بثينة يعقوب عوض الجفريات تقوم بإجراء دراسة ميدانية عنوانها ( درجة ممارسة  
الادارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة  
نظر المعلمين ) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة  
التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس  
أرجو تسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على ان تتم مطابقة الادوات المطبقة  
مع الادوات المرفقة .

والقبولوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



2 / 3

للتوقيع / السيدة مدير الشؤون التعليمية والتقنية  
نسفة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي  
نسفة / السيدة كتبة الإشراف

الملكة الأردنية الهاشمية

عنوان: 96265607181 - فاكس: 96265666019 - ص.ب: 1645 - عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



دولة فلسطين  
السلطة الوطنية  
الاستقلال

مديرية التربية والتعليم للواء نابلس

مديري ومديرات المدارس الحكومية

رقم ١٠٢٠١١/٧  
١٣ رجب ١٤٤١  
٧٠٧٠/٧٠٧/٠٨  
التاريخ  
الموافق

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

فيإشارة لكتاب رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم در / خ / 1201/23 الموافق 2020/3/3  
فارجو العلم بأن الباحثة بثينة يعقوب الجفريات تقوم بإجراء دراسة ميدانية عنوانها (درجة ممارسة الإدارة  
بالأكاداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر  
المعلمين ) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من  
جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من المعلمين ، ارجو تسهيل مهمة  
الباحثة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على ان تتم مطابقة الانوات المطبقة مع الادوات المرفقة

مدير التربية والتعليم

واقبلوا فائق الاحترام

سليمان محمد الرقيب

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة / رئيس قسم الاشراف التربوي

## ملحق (6) البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم : 249 / 2019/98  
التاريخ : 21/10/2019م.

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة بثينة يعقوب عوض الجفيرات/ جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : (درجة ممارسة القيادة بالاهداف لدى مدري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالكفايات الفنية من وجهة نظر المعلمين) يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ هذه الإفادة 2019/10/21 ، علماً أن قاعدة البيانات تحتوي العناوين التالية وهي الاقرب للعنوان المطلوب (أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية دراسة تطبيقية في المنظمات الصناعية في محافظة السلبيانية-العراق) (ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف وحدة جودة التعليم والمساعدة ومقترحات للتحسين).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

د.نشروان طه