

الفصل السابع

إستراتيجية وتطبيق الإدارة بالأهداف

مقدمة

أولاً: إستراتيجية الإدارة بالأهداف

ثانياً: برامج الإدارة بالأهداف

ثالثاً: مناهج الإدارة بالأهداف

رابعاً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

خامساً: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف ف التعليم

سادساً: تطبيقات الإدارة بالأهداف على المدرسة

سابعاً: صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف

ثامناً: أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف لمدير المدرسة

تاسعاً: صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم الجامعي

عاشراً: عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف

obeikandi.com

الفصل السابع

إستراتيجية وتطبيق الإدارة بالأهداف

مقدمة

إن الإدارة بالأهداف تعمل على دفع الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة نظراً لإشتركهم في إعدادها وحماسهم المتوقع لتحقيقها وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، كما تعمل الإدارة بالأهداف على تنمية العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات ودية بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية والتعليمية بها وبينه وبين أولياء الأمور والطلاب وتقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف الإدارة على شكل النتائج المنشود تحقيقها.

والأهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف ويتضمن برامج الإدارة بالأهداف وضع الرامي أو الأهداف التنظيمية لكافة المسؤولين في التنظيم ووضع الأهداف التفصيلية للأقسام في التنظيم والمراجعة الدورية للأهداف ومطابقتها مع المنجزات المحققة والمراجعة النهائية للأهداف وتقييمها في ضوء المنجزات النهائية وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك صفات مميزة يجب أن يتميز بها المدير في ظل الإدارة بالأهداف.

وأن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم يمكن أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة في ممارسة دورة القيادي التربوي وفي ممارسة النمط القيادي الملائم لطبيعة الإدارة بالأهداف، كما تنمي لدى مدير المدرسة كفايات خاصة بالعملية الإدارية ممثلة في كفايات تحديد الأهداف التربوية وتخطيط الأنشطة والبرامج والإشراف والمراقبة والمتابعة والعلاقات الإنسانية والتقييم وتنسيق الجهود واستشارة الطاقات الكامنة لدى الهيئة التعليمية والإدارية العاملة بالمدرسة.

أولاً: استراتيجية الإدارة بالأهداف

يقول "بيتر دراكر" مؤسس علم الإدارة أن على كل منشأة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها.

وعلى عكس ما هو شائع عند كثيرين فإن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منشأة يعد أمراً ليس يسيراً وأحياناً يشوبه صعوبة كبيرة كما يكتنفه مخاطر عديدة، لعل أبرزها إحداث ضرر وخسائر للمنشأة من جراء توجيهه للموارد نحو أهداف خاطئة أو غير دقيقة، ولا تعود بالنفع والربحية المتوقعة للمنشأة، لذا فإن تحديد الأهداف وألية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل إدارة وقسم بل وكل موظف بعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف. كما يجب أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة وتحديد الوقت المتوقع لتحقيقها ووضع إليه محددة لكيفية تحقيق الأهداف، وأن تكون الأهداف واقعية أي يمكن تحقيقها، وأن تكون مكتوبة ومعروفة لدى كافة الموظفين والعاملين كما أنه يتوجب على كل منشأة تهدف إلى النجاح إشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

والإدارة الفعالة لا بد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وأن تغرس روح الإنتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنشأة، وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة، مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع. ولا شك أن الأستثمار في العنصر البشري بإتاحة فرص التعليم والتأهيل لما يعد أمراً بالغ الأهمية.

ثانياً: برامج الإدارة بالأهداف

إن برنامج الإدارة بالأهداف استخدم كطريقة عملية لمشاركة أكثر فعالية من أعضاء المجتمع المعنيين بنشاط المدرسة من تخطيط مستمر واتخاذ قرارات على مستوى المدرسة وإنهاءً بالمواضيع المختلفة المتعلقة بالمنهج الدراسية وطرق وإجراءات العمل في المدرسة، وقد لوحظ أن اتباع عملية الخطوة خطوة حين تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف في مدرسة (روتشل الجديدة) قد أدى نتائج المرجوه على المدى البعيد حيث كان يجري تقييم قائم على أسس علمية لكل مرحلة من المراحل التي يتم تنفيذها، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن التعديلات الضرورية كانت تجري على وقائع العمل المدرسي في ضوء الأهداف المعلنة.

وإن أول عمل قام به المشرفون على تنفيذ العمل في مدرسة (روتشل الجديدة) هو كالتالي:

- (١) إفرز الأهداف التربوية للمنطقة التعليمية التي تتواجد فيها المدرسة بالإضافة إلى أهداف المدرسة.
- (٢) الانتقال إلى عملية وضع الأهداف مستوى الأفراد.
- (٣) بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بالنواحي المالية وبناءً على هذه الأهداف العامة فقد بادر المسؤولون إلى وضع سلسلة من الأهداف المتعلقة بسير العملية التربوية في المدرسة وتتلخص بالشكل التالي: -

- (١) الإهتمام بالقدرات الخلاقة لدى الطلبة والعمل على تنميتها وتشجيعها وذلك باتباع أساليب تعليمية ذات أبعاد إنسانية تشجع على بذل المزيد من العطاء.
- (٢) التأكيد على أهمية الفروق الفردية في التعليم لدى الطلبة وربط قدرات التعلم المختلفة مع المؤثرات التي تحيط بالطلاب وتعترض سير تطوره ونموه.
- (٣) إعطاء الطلبة شعور الإعتداد بالنفس عن طريق إعطائهم الحق في تقرير مصيرهم ورسم أهدافهم الشخصية بأنفسهم ومساعدتهم على تحقيقها.

(٤) تطوير المناهج الدراسية والتأكيد على أهمية التدخل العملي بين العلوم المختلفة وبالإضافة إلى إبراز العلوم الطبيعية المرتبطة بالبيئة والعلوم الصحية اللازمة لبناء أسرة سعيدة والإضطلاع بالمسؤوليات المستقبلية المتوقعة.

(٥) تطوير أنماط دراسية وبديلة شرط أن تتمتع بقابليتها للتغيير حسب المعطيات التي تطرأ على المحيط التربوي وبشكل يتيح توفر الخيارات المختلفة أمام الطلبة والأهل والمدرسين، فالطلبة بشكل عام سواء كانوا صغار أم بالغين لابد وأن يعوا ويقدروا ويفهموا أنفسهم ويفهموا الآخرين من خلال إتقانهم لمعارف مختلفة "كالتاريخ - الأدب - الفن - الموسيقى والعلوم المختلفة".

(٦) القيام بتشجيع التمايز بين أفراد الهيئة التعليمية لكي يستطيعوا القيام بواجباتها على أكمل وجه في ضوء المناهج المختلفة والميول والاتجاهات المختلفة للطلبة.

(٧) العمل على تنمية حسب التعلم لدى الطلبة ولدى أفراد المجتمع المحيط بالمدرسة والتأكيد على أن الدراسة الرسمية في المدارس ما هي إلا عنصراً واحداً من عناصر التعلم حيث تمتد هذه العملية لتصاحب الإنسان طوال حياته.

يتضمن برنامج الإدارة بالأهداف حسب ما يشر كل من كارول Carrol وتوسي Tosi النقاط التالية :

(١) وضع المرامي أو المقاصد الرئيسية (الأهداف التنظيمية) وتوصيلها لكافة المسؤولين في التنظيم.

(٢) وضع الأهداف التفصيلية للأقسام في التنظيم وللأفراد العاملين ذوي العلاقة شرط أن لا تتعارض هذه الأهداف مع مرامي التنظيم الرئيسية.

(٣) المراجعة الدورية للأهداف ومطابقتها مع المنجزات المحققة حسب الخطط الموضوعة أول بأول.

(٤) القيام بالمراجعة النهائية للأهداف وتقييمها في ضوء المنجزات النهائية

ومطابقتها مع الجداول الزمنية Time Tables.

ومن ناحية ثانية أكد "دروكر" Druker على أهمية تضامن وتكامل الأنشطة والمهام داخل التنظيم وتوازنها من حيث الأهمية وتوزيعها على مختلف أنشطة التنظيم، بينما ركز "ماك روجر" Maccregor في إضافته على كفايات (دروكر) بأن برنامج الإدارة بالأهداف يستخدم بالدرجة الأولى كوسيلة لتقييم الأداء Performance appraisal.

ثالثاً: منهج الإدارة بالأهداف

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة والتي تتمثل في الآتي:

- (أ) الأهداف
- (ب) الخطط
- (ج) الأداء
- (د) معايير الأداء
- (هـ) أحوال العمل
- (و) نقاط تفتيش
- (ز) تقويم الإنجازات

رابعاً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

تتمثل خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في الثماني خطوات التالية: -

١- الخطوة الأولى

تحديد وصياغة الأهداف للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

٢- الخطوة الثانية

توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل نهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك من لا يحصل

تداخل في الإختصاصات.

٣- الخطوة الثالثة

تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها في ضوء الإدارة العليا التي تتبعونها.

٤- الخطوة الرابعة

تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

٥- الخطوة الخامسة

تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

٦- الخطوة السادسة

وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بتنفيذها.

٧- الخطوة السابعة

المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

٨- الخطوة الثامنة

تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلاً تحققت الأهداف يقدم كل مستوى وكل مسئول في كل خطوة تقرير عن العمل لاسيما في الأنجازات.

خامساً: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في التعلم

هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات يلزم توافرها لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم الجامعي ويمكن تحديد بعض متطلبات أو احتياجات

تطبيق اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم بصفه عامة فيما يلي: -

(١) مساندة الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية واقتناعها بهذا الأسلوب واشتراكها في تطبيقه، ويتم ذلك في ضوء حصر الواقع الفعلي للمنظمة التعليمية، وحصر المشكلات الموجودة وإيضاح كيف يمكن لإتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج أن يتغلب عليها.

(٢) ينبغي أن تتعلم القيادات التربوية اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج قبل تنفيذها، بالرغم من أن يبدو سهلاً في التطبيق فإن تعليم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته، فوضع الأهداف لكل منصب ووضع الأهداف لكل منصب ووضع مقاييس لكل مجال ليست سهلة لاسيما إذا كان المطلوب ربط المناصب بعضها البعض رأسياً وأفقياً.

(٣) يتم مناقشة أهداف المنظمة التعليمية وأهداف الأفراد من خلال اجتماع القادة والرؤساء الذين سوف يشاركون في تطبيق هذا الإتجاه، واستعراض الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف الأقسام والإدارات وأهداف الأفراد يجعلها واضحة ومقبولة والتعاون من أجل تحقيقها.

(٤) تقويم الأداء وهي عملية تعاونية بين القائد الأعلى والقيادات الأخرى، ويكون محورها مدى تحقيق الأهداف واقتراح طرق أفضل للأداء، ولتحديد أهداف أخرى للفترة التالية.

(٥) توفير الإمكانيات المادية والفنية التي يمكن العاملين والرؤساء من أداء عملهم بكفاءة.

(٦) ضرورة إنشاء نظام للمعلومات يضمن توفير كافة البيانات التي تساعد الإدارة التعليمية على التحديد الدقيق لأهدافها وحل كافة المشكلات التي تواجهها.

(٧) تنمية قدرات العاملين الإبداعية والإبتكارية من خلال تفويض مزيد من السلطات وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في

تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويمكن تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم الجامعي

على النحو التالي:

١- تحديد الأهداف

في نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يتطلب تقسيم الأهداف الإستراتيجية في رسالة إدارة التعليم الجامعي إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات، ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، بعد ذلك يقسم كل رئيس هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وبذلك تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية.

وعملية تحديد الأهداف تستلزم توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة

المرجوة منها وتتمثل الشروط فيما يلي: -

(أ) أن تركز الأهداف على النتيجة وليس النشاط.

(ب) أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

(ج) أن تكون الأهداف سهلة التحقيق.

(د) أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية.

(هـ) أن تصاغ الأهداف في عمليات محددة.

٢- تحديد الأهداف

يتمثل دور المديرين الرؤساء في ضوء العلاقات التي تربطهم بالأطراف المتعددة في الإدارة الجامعية والمدير يرتبط بنوعين من العلاقات التنظيمية فهو مرتبط برؤسائه في المستوى الأدنى من التنظيم كذلك يرتبط المدير بزملائه من المدراء الآخرين، ومن خلال هذه العلاقات المتعددة يستطيع المدير الأشتراك في بلورة أهداف إدارته دون أي تعارض مع أهداف الإدارات الأخرى أو الأهداف للجامعة، ودون

تضارب أو تصادم مع الأهداف الخاصة للمرؤوسين.

والمدير المتفوق يمارس عديداً من المهام الأساسية التي ينطبق فيها من تحديده للأهداف وذلك على النحو التالي: -

- (أ) يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
 - (ب) يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
 - (ج) ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في الجامعة الواحدة بما يضمن التحقيق الأمثل للأهداف.
 - (د) يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء كما يحاسب ويسائل المقصرين رغبةً في تأكيد فرص تحقيق الأهداف.
 - (هـ) تقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
 - (و) يستطيع العمل بكفاءة مع الآخرين للإرتقاء بهم.
 - (ز) يطور الموارد المبتكرة والمتاحة داخل الجامعة لمقابلة حاجات الطلاب
- ٣- تفعيل دور الإدارة الجامعية.

يضيع معظم وقت الإدارة العليا في الجامعة في الكثير من المسائل البسيطة والروتينية ومشكلات الأفراد، وبالتالي تحرم المسائل الرئيسية والهامة لنمو الجامعة من درجة الاهتمام اللازمة.

ولتفعيل دور الإدارة الجامعية ينبغي عمل الآتي:

- (أ) تحديد المسؤوليات والمهام المختلفة للقيادات الجامعية.
- (ب) ترتيب هذه المسؤوليات في سلم الأولويات.
- (ج) اعطاء غالبية وقت القيادات الجامعية للمستويات والمهام الرئيسية، حيث تتطلب الإدارة بالأهداف قيادة داخلية قوية عما اعتاد عليه النظام الجامعي، فما زالت مركز السلطة في يد أفراد، ولا يعد هذا نظاماً يؤدي إلى اتخاذ

قرارات فعالة.

٤- إعداد الموارد البشرية المناسبة لنظام الإدارة بالأهداف

المورد البشري هو الأساس وأنه مصدر العطاء والإنجاز، وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية وإذا أحسن اختيار الإنسان وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يساعد على تحقيق الأهداف.

٥- تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف والنتائج

هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك منها: -

- (أ) الاتصالات القوية بين الإدارة الجامعية والعاملين بالجامعة
- (ب) الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الموظفون.
- (ج) إتباع الأسلوب العلمي في إصدار القرارات.
- (د) حرص المسؤولين على تلمس حاجات الأفراد وتأمينها.
- (هـ) ضرورة وضوح الأهداف العامة للجامعة وانسجامها مع أفراد العاملين بها.
- (و) سهولة وضع معايير الأداء التي يمكن استخدامها في التقييم والتصحيح.
- (ز) المرونة في التطبيق والتكيف مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على الجامعة.

٦- التدريب الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف.

يتضمن التدريب الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف العناصر التالية :

- (أ) تنمية قدرة العاملين بالجامعة في مجال الإدارة بالأهداف والنتائج.
- (ب) وضع الخطط لتطوير وتنمية إمكانات العاملين بالجامعة في مجال الإدارة بالأهداف والنتائج.
- (ج) أن يركز التدريب على الخبرات السابقة لدى العاملين بالجامعة.

د) أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومسئوليات العاملين في ظل الإدارة بالأهداف والنتائج.

٧- تغيير وتطوير التنظيم

يستلزم اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج تغييراً أو تطوير التنظيم باستمرار وكلما حدث تغييراً أو تطويراً في الإدارة الجامعية فإنه لا بد أن يتبعه تغيير أو تطوير في التنظيم نفسه، والعوامل التالية ينبغي توافرها في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم فيه للحفاظ عليه وهي: -

أ) تحديد السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه.

ب) توفر الكفاية لدى الأفراد وتحمل مسئولية إنجاز الأهداف.

ج) توفير الدافعية عند الأفراد العاملين نحو العمل وإعطاؤهم الحرية الكاملة في التصرف.

د) التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى أن يكون الفرد مسئولاً عن تحقيق الأهداف المحددة له.

سادساً: تطبيقات الإدارة بالأهداف على المدرسة

انتقلت مبادئ ومفاهيم الإدارة بالأهداف في مجال إدارة الأعمال إلى مجال الإدارة التربوية سواء أكانت إدارة في التعليم العالي أم في مجال الإدارة المدرسية.

وفيما يتعلق بالإدارة المدرسية فقد أشار (سبيلين R.spillane ويغنسون D.levenson إلى أن أكثر نظريات الإدارة المطبقة في المدارس قد تم تبيينها من عالم إدارة الأعمال لتوخي النصح في كيفية توزيع مواردها المالية على النشاطات المختلفة للمدرسة وإدارة أفرادها ومبادئها بطرق أكثر فعالية.

وأن برامج الإدارة بالأهداف استخدم كطريقة عملية لمشاركة أكثر فعالية

من أعضاء المجتمع المعنيين بنشاط المدرسة من تخطيط مستمر واتخاذ قرارات على مستوى المدرسة وانتهاءً بالمواضيع المختلفة المتعلقة بالمناهج الدراسية وطرق واجراءات العمل في المدرسة، وقد لوحظ أن اتباع عملية الخطوة خطوة حين تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف في مدرسة (روتشل الجديدة) قد أدى نتائج المرجوه على المدى البعيد، حيث كان يجري تقييم قائم على أسس علمية لكل مرحلة من المراحل التي يتم تنفيذها، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن التعديلات الضرورية كانت تجري على وقائع العمل المدرسي في ضوء الأهداف المعلنة.

وأن أول عمل قام به المشرفون على تنفيذ العمل في مدرسة (روتشل الجديدة) هو إقرار الأهداف التربوية للمنطقة التعليمية التي تتواجد فيها المدرسة بالإضافة إلى أهداف المدرسة.

(٢) ثم تم الانتقال إلى عملية وضع الأهداف على مستوى الأفراد.

(٣) بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بالنواحي المالية وبناء هذه الأهداف العامة فقد بادر المسئولون إلى وضع سلسلة من الأهداف المتعلقة بسير العملية التربوية في المدرسة تتلخص بالشكل التالي: -

(١) الإهتمام بالقدرات الخلاقة لدى الطلبة والعمل على تنميتها وتشجيعها وذلك باتباع أساليب تعليمية ذات أبعاد إنسانية تشجع على بذل المزيد من العطاء.

(٢) التأكيد على أهمية الفروق الفردية في التعلم لدى الطلبة وربط قدرات التعلم المختلفة مع المؤثرات التي تحيط بالطالب وتعترض سير تطوره ونموه.

(٣) إعطاء الطلبة شعور الإعتداد بالنفس عن طريق إعطائهم الحق في تقرير مصيرهم ورسم أهدافهم الشخصية بأنفسهم ومساعدتهم على تحقيقها.

(٤) تطوير المناهج الدراسية والتأكيد على أهمية التدخل العملي بين العلوم المختلفة وبالإضافة إلى إبراز العلوم الطبيعية المرتبطة بالبيئة والعلوم الصحية اللازمة لبناء أسرة سعيدة والإضطلاع بالمسئوليات المستقبلية والمتوقعة.

- (٥) تطوير أنماط دراسية وبديلة شرط أن تتمتع بقابليتها للتغيير حسب المعطيات التي تطرأ على المحيط التربوي وبشكل يتيح توفر الخيارات المختلفة أمام الطلبة والأهل والمدرسين، فالطلبة بشكل عام سواء كانوا صغاراً أم بالغين لا بد وأن يعوا أو يقدروا ويفهموا أنفسهم ويفهموا الآخرين من خلال إتقانهم لمعارف مختلفة كالتاريخ والأدب والفن والموسيقى والعلوم المختلفة.
- (٦) القيام بتشجيع التمايز بين أفراد الهيئة التعليمية لكي تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه في ضوء المناهج المختلفة والميول والإتجاهات المختلفة للطلبة.
- (٧) العمل على تنمية حسب التعلم لدى الطلبة ولدى أفراد المجتمع المحيط بالمدرسة والتأكيد على أن الدراسة الرسمية في المدارس ما هي إلا عنصراً واحداً من عناصر عملية التعلم حيث تمتد هذه العملية لتصاحب الإنسان طوال حياته.

سابعاً: صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف

يجب أن يتصف المدير في ظل الإدارة بالأهداف بالصفات التالية: -

- (١) قادراً على إجراء النتائج وتحقيق الأهداف.
- (٢) التعاون والتعاطف مع المرئوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
- (٣) النجاح هنا لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصرامة.
- (٤) كسب ثقة ومحبة المرئوسين.
- (٥) صورة المنظمة في البيئة والمحيط يجب أن تكون ساطعة وموثوق بها.
- (٦) يمثل عامل القدوة في كل شيء لاسيما في نوع السيارة التي يركبها وأنماط استهلاكه وأين يسهر وماذا يأكل.
- (٧) عينه على العمل وليس على الكرسي والسكرتيرة.
- (٨) سمع للجميع يقترب الجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.

ثامناً: أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف لمدير المدرسة

إن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم العام يمكن أن تؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة في ممارسة دور القيادي التربوي وفي ممارسة النمط القيادي الملائم لطبيعة الإدارة بالأهداف كما تتهي لدى المدير الكفايات التالية: -

(١) كفاية تحديد الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية التي يعمل بها وللمؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها التربوية، لأن هذا يفضي إماماً عميقاً بثقافة المجتمع وقيمه وتقاليده وعاداته وبالتغيرات التي تشهدها الدولة في الميادين الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ويتطلب أيضاً إماماً واسعاً بخصائص نمو الطلاب في تلك المرحلة وكيفية إشباع حاجاتهم ومواجهة ميولهم وإثارة دوافعهم إلى التعليم، وإماماً عاماً بطبيعة العصر ومعطياته.

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

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

الآداء ومستويات الإنجاز في تحقيق الأهداف.

٤- كفايات التقويم

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

٥- كفايات العلاقات الإنسانية

فالإدارة بالأهداف تعني تنمية العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات ودية بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية والتعليمية بها وبينه وبين أولياء الأمور والطلاب، وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة بالأهداف إلى أنها تشعر أفراد المجتمع بالثقة والتقدير وإحترام الذات مما يساعدهم على المشاركة بفاعلية في تحديد الأهداف وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تعد من ركائز الإدارة بالأهداف.

وهكذا تسهم الإدارة بالأهداف في تنمية عدد من الكفايات اللازمة لنجاح مدير المدرسة في تنظيم عمله وممارسته بطريقة مرتبة وتحديد الأولويات والتعامل معها واستخدام المعلومات والبيانات المتاحة له في اتخاذ القرارات.

والمدير الناجح لا يقدم على أي عمل دون خطة مدروسة دراسة جيدة ويراقب كل شيء بصفة مستمرة ولا يدع شيئاً للصدفة، والمدير الناجح هو القادر على إقناع المعلمين والإداريين وتحفيزهم للعمل واستشارة طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

تاسعاً: صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم الجامعي

إن الإدارة بالأهداف والنتائج من المداخل المفيدة في الإدارة التعليمية وبخاصة في الإدارة الجامعية، إلا أن تطبيقها في الجامعات يواجه العديد من الصعوبات والتي من أهمها: -

- (١) تتطلب الإدارة بالأهداف والنتائج وضع أهداف قد تكون أعلى من الإمكانيات المتاحة.
- (٢) صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية.
- (٣) تتطلب وضع أهداف واضحة وكمية لسهولة قياسها، وهذا الشرط يصعب تحقيقه.
- (٤) يحتاج تحقيق الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين، نظراً لإشتراك كافة المستويات في وضع الأهداف.
- (٥) تحتاج تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج إلى مهارة إدارية عالية وقد لا تتوفر هذه المهارة.
- (٦) عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة عند وضع الأهداف.
- (٧) مقاومة بعض الرؤساء لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج.
- (٨) إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.
- (٩) صياغة الأهداف أحياناً بطريقة براقية تظهر محاسن الإدارة وتخص مساوئها.
- (١٠) صعوبة تطبيق القياس الكمي في كثير من الأنشطة.
- (١١) جودة اللوائح والتشريعات المستخدمة وعدم مرونتها.
- (١٢) نقص قدرة المرؤوسين على التخطيط والتفكير في طرق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- (١٣) ضعف نظام الحوافز وعدم تشجيعها للعاملين على المساهمة الجدية في حل

مشكلات العمل.

(١٤) قصور إمكانات التدريب وقلة الإعتمادات المخصصة وعدم إيمان الرؤساء والموظفين به.

(١٥) معظم العاملين في إداراتهم ليسوا في مكانهم الصحيح فهم لا يتناسبون مع الوظائف التي يشغلونها لا من حيث القدرة والموهل ولا من حيث الرغبة والدوافع.

(١٦) ضعف الضمير المهني لدى بعض العاملين مما يؤدي إلى عدم الإعتماد عليهم في تحمل المسئولية.

وهذه الصعوبات تعوق تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج في إدارة التعليم الجامعي.

عاشراً: عيوب تطبيق الإدارة بالأهداف

على الرغم من المزايا العديدة التي تحققها الإدارة بالأهداف والنتائج عند تطبيقها في إدارة التعليم الجامعي، فإن هناك بعض العيوب والسلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة بالأهداف والتي من أهمها: -

(١) التركيز الشديد لأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج على النتائج يؤدي إلى قلة الإهتمام بكيفية تحقيق هذه النتائج، وربما يلجأ بعض الأفراد إلى تحقيق أهدافهم عن طريق أنماط سلوكية غير أخلاقية أو مشروعة.

(٢) صعوبة مقارنة مستوى الأداء لمختلف الأفراد في المنظمة التعليمية حيث يقيم أداء كل فرد تبعاً للأهداف الخاصة به، وهكذا تعتمد المقارنات على حكم الرؤساء.

(٣) تحتاج عملية التخطيط والتنظيم وتوضيح الأهداف وخطط العمل للأفراد إلى وقت طويل.

- (٤) الحاجة الماسة إلى الأعمال المكتبية بشكل واسع لكتابة التقارير عن العمل لمختلف الوحدات داخل الجامعة.
- (٥) تجاهل وإهمال الأهداف التي يصعب قياسها والتي تتعلق بالأمور الاجتماعية.
- (٦) تنوع المقاييس والمعايير المستخدمة في وضع الأهداف وتقييم الأداء نظراً لاختلافها من فرد لآخر.
- (٧) التزام العاملين بمعايير محددة في الأداء والتمسك الحر في الأهداف الموضوعة لكل منهم.
- (٨) تتطلب الإدارة بالأهداف والنتائج جهد كبير من الرؤساء والمرؤوسين.
- (٩) التأكيد على أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف بعيدة المدى.
- (١٠) صعوبة التنسيق بين جهود العاملين داخل الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف الخاصة بهم.
- (١١) تعتمد على التحديد الدقيق للعمل، لذلك فقد يحدد فردان نفس الأنشطة ووضع أهداف متداخلة.
- (١٢) ارتباط تقدير الأداء والأجر بإنجاز الأهداف، مما يجعل بعض الأفراد يظهرون نتائج إيجابية في الأداء لكن هذه النتائج تتلاشى بسرعة.
- (١٣) يقوم العاملون داخل الجامعة بوضع أهداف بسيطة من أجل زيادة الأجر.
- (١٤) تتأثر الإدارة بالأهداف والنتائج بالتغيرات التي قد تحدث داخل الإدارة الجامعية أو خارجها مثل انتقال عدد كبير من الموظفين إلى أماكن أخرى.