

أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين

Management style by objectives and its relationship to teachers' job satisfaction

د/ قوال فاطمة ^{*1}¹ جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان (الجزائر)fatima.goual13@yahoo.comأ/ عواج بن عمر ²² جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان (الجزائر)Ben_aziz13@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/19

الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، من خلال اعتباره أسلوب إداري حديث يقوم على إشراك العاملين في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة التربوية والتعليمية، وعلاقة تطبيقه بالرضا الوظيفي للمعلمين بالاستناد على "نظرية هيرزبرج" في الرضا الوظيفي، والتي تركز على مجموعة من المبادئ تتمثل في: مبدأ المشاركة، مبدأ المسؤولية و مبدأ المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الرضا الوظيفي، المعلم، نظرية هيرزبرج.

Abstract:

This study deals with the issue of management by goals and its relationship to teachers' job satisfaction, by considering it a modern management method based on the involvement of workers in defining the general goals of the educational and educational institution, and its application relationship with teachers' job satisfaction based on the "Herzberg Theory" in job satisfaction, which focuses on A set of principles represented in: the principle of participation, the principle of responsibility and the principle of participation in making decisions related to work.

Key words: management by goals, job satisfaction, milestone, Herzberg's theory.

مقدمة:

إن المدرسة بناء أساسي من أبنية المجتمع، أي أنها مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع بفعل غزارة التراث الثقافي وتراكمه، لتقوم بتنشئة أبنائه وتربيتهم تربية مقصودة، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفته ونظمه ومبادئه ومنسجمة معها. وانطلاقاً من الأهمية البالغة لدور المدرسة في المجتمع، لابد لها من استخدام الأساليب الحديثة في إدارتها، حيث يعتمد نجاحها على مدى توجيه النشاطات نحو الأهداف المرجوة، الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً في الإدارة، يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديداتها في المركز الأول، وهذا الأسلوب موجود ويطلق عليه الإدارة بالأهداف والتي سوف يكون موضوع هذه الدراسة "MBO" "Management By Objectives".

وأما عن الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) يعد من المواضيع الإدارية المهمة اللازمة للنجاح في مختلف الميادين.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي للعامل وعلاقته بأسلوب الإدارة بالأهداف، فقد وضعت العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الرضا عن العمل، وعوامله ومسبباته وكان أولها نظرية الإدارة العلمية لتايلور "Taylor" وفيبر "Feber" وفايول "Fayol" التي اهتمت بالحوافز المادية على اعتبار أنها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي تعزز الرضا عن العمل للجوانب المادية فقط، ثم جاءت بعدها نظرية العاملين لهرزبرج "Harzbergt" والتي ترتبط أساساً بتطبيق نظرية "ماسلو" للحاجات في مواقع العمل، حيث قسم هرزبرج العوامل المحددة للرضا عن العمل إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، واعتبرها بمثابة دوافع تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم، وحصرها في: إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية وتوفير فرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وثانيهما: العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل، واعتبرها بمثابة عوامل تؤدي إلى عدم رضا العاملين عن أعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل، كالرئاسة أو الإدارة أو نمط القيادة، وضعية العلاقات بين الموظف وزملائه وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

أما النظرية الثالثة التي فسرت حقيقة الرضا عن العمل تمثلت في نظرية عدالة القائد التي وضعها "فروم" "Vroom".

إن موضوع الرضا الوظيفي في العمل التربوي يعد من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام السلوكيين والإداريين، فالرضا الوظيفي يعد أحد العناصر الأساسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل وحتى تطويره والإبداع فيه.

وجاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع الرضا الوظيفي للعامل وعلاقته بأسلوب الإدارة بالأهداف انطلاقاً من نظرية هرزبرج كونها الأقرب إلى أسلوب الإدارة بالأهداف إذ يقومان على نفس المبادئ والمتمثلة في إشراك العمال في تحديد الأهداف وتحمل المسؤولية والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وعليه جاءت هذه الورقة لتجيب على الأسئلة المואلية:

1. ما هو مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف؟
2. ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟
3. فيما تتمثل فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف؟
4. ما هي العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للمعلم؟
وللإجابة على الأسئلة قسمنا الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

1. إطار مفاهيمي للدراسة

1.1 مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف

1.1.1 تاريخ الإدارة بالأهداف:

يعتبر "بيتر دركر" أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أفرد فصلاً كاملاً عن "أسلوب الإدارة بالأهداف"، وضح فيه مفهومه لهذا الأسلوب الإداري إلى أن شاع استعماله في الإدارة. (William Heddin, 1971, p. 13)

وأما عن أبرز من كتب عن تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية هو "جورج أوديرون" بل أصبح أحد رواد هذا الأسلوب الإداري الحديث. (George Ordiorne, 1969, p. 4)

وعن "همبل" فيعتبر أحد رواد أسلوب الإدارة بالأهداف في بريطانيا، وقد استفاد الأمريكيون من نتائج أبحاثه التي أجراها في هذا المجال، وهو الذي أدخل أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الهند. (John Humble, 1973, p. 01)

وبالتالي يعتبر الأمريكيون أول من استخدموا هذا الأسلوب، ثم طبق في بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، ثم بعد ذلك أدخل إلى الدول النامية، وقد طبق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدامه في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970 حيث عمم هذا الأسلوب الإداري على جميع الأقسام الإداري على مستوى الحكومة الفدرالية، ثم استخدم محلياً داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين.

لقد مر أسلوب الإدارة بالأهداف في الو.م.أ بثلاث مراحل هي: (Obert Howell, 1970, p. 41)

1. مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات: وقد تركز الاتجاه في الإدارة بالأهداف حول تقديم الأداء.
2. مرحلة منتصف الستينات: وفيها تركز الاهتمام على محاولة إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
3. مرحلة السبعينات: أصبح التركيز فيها على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وأصبح التوجه فيها شمولي النظرة.

2.1.1 تعريف أسلوب الإدارة بالأهداف:

اختلفت نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) على الرغم من اتفاق الجميع حول المحور الذي يركز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث، ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقويم الأداء في حين أن فريقا يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر فلسفة جديدة للإدارة.

وقد عرف الباحثون أسلوب الإدارة بالأهداف عدة تعاريف نذكر بعضها:

❖ يرى "دركر" الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (Peter Drucker, 1976, p. 21)

❖ وعرف "مكونكي" الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في الإدارة والتخطيط والتعلم ويمكن وضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة لكل مدير للوصول إلى أهداف المنظمة، ويتم بعدها قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة تم تحديد الانحرافات ومعالجتها. (هند عقيلات، 2002)

❖ أما "نشوان" عرفها بأنها نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية لكل من المنظمة الإدارية والإداري، عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس. (يعقوب نشوان، 1986، صفحة 42)

❖ في حين يعرفها "الحسن" أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يتميز بتركيزه على الأهداف والغايات بشكل رئيسي والتي يسعى التنظيم للوصول إليها ضمن إطار زمني واضح ويمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف. (محمد الدويك وآخرون، 2001، صفحة 16)

❖ ويعرفها آخر بأنها طريقة منظمة تسعى للتوصل إلى النتائج بالصورة التي تحقق أهداف الإدارة وتقابل حاجات الأفراد.

ومن خلال التعاريف السابقة لأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن استخلاص بعض العناصر المكونة له وهي:

أ. يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف أساسا على وضع الأهداف.

ب. مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.

ج. يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف برفع الروح المعنوية للعاملين.

د. التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المنظمة.

هـ. التعاون بين العاملين لتحسين إنتاجية المنظمة.

ر. التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري قائم بذاته، من خلال تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وفي ضوء المشاركة بين إدارة التنظيم والعاملين، إذ يطمح العاملون من خلالها إلى زيادة فعالية المنظمة وتطويرها.

كما أن تبني مثل هذا الأسلوب في الإدارة المدرسية مع تهيئة المناخ الإداري المناسب وتوفير السبل اللازمة سوف يحدث تغيير وتطوير إداري هادف وسيحقق الأهداف التربوية للمنظمة، وسيتيح الفرصة لاستغلال الطاقات البشرية.

2.1 مفهوم الرضا الوظيفي

اختلفت مفاهيم الرضا الوظيفي، بحيث جعلت الاتفاق على مفهوم واحد أمراً صعباً، وذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، والتي تعود لاختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف وأحياناً على الموقف البيئي للعمل.

1.2.1 تعريف الرضا:

يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه. (صلاح الدين، 2001، صفحة 211)

أما "الأغبري" فعرف الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني.

إن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل، للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف. وبالتالي فالرضا الوظيفي هو الحالة النفسية المريحة التي يشعر بها الموظف ويصل إليها، عند درجة معينة في عمله، وبالتالي يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة والرغبة في العمل، بينما يؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل. (عبد الصمد الأغبري، صفحة 172)

2.2.1 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير موضوع الرضا الوظيفي وعوامله ومسمياته أي التعرف على أسبابه، وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم تلك النظريات، وهي:

3.2.1 نظرية العاملين لهيرزبرج (Harzberg):

تعرف نظرية العاملين أيضاً بنظرية الدافعية الوقائية (Motivation Hygiene Theory)، وقد تضمنت هذه النظرية بأنه من المحتمل أن يشعر العاملون بالرضا وعدم الرضا في الوقت نفسه، وأنه في الوقت الذي تقوم به عوامل وقائية بالحماية من عدم الرضا، فهي لا تقود بالضرورة إلى الرضا الوظيفي،

بينما عوامل الدافعية تقود إليه، وقد تمكن هيرزبرج وزملائه من الوصول إلى نظرية العوامل الدافعية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لما تبين من المحاسبين والمهندسين حيث توصل إلى النتائج الآتية:

✓ أن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة، والتي ينتج عن عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، وتضم العوامل الوقائية، سياسة المؤسسة والإدارة والإشراف الفني والعلاقات المتبادلة والراتب وظروف العمل، والحياة الشخصية للفرد والحالة الاجتماعية.

✓ أن عوامل أو ظروف أخرى، إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل المزيد من الجهود، فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة، ويطلق على هذه الظروف العوامل الدافعية وتضم: الاعتراف والإنجاز والتقدم والعمل نفسه واحتمالات النمو في الوظيفة. (كمال أحمد الفرجاني، 2014، صفحة 170)

وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبرج أن عوامل الدافعية - إن وجدت - تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتمنحهم فرصا للتطور الشخصي ما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاج.

4.2.1 نظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو":

تعتبر نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" من أكثر نظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني، في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث يرى أن سلوك الفرد محكوم بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية وهي كما يلي: (تقادل حكيمة، 2013، صفحة 228)

- ✓ **الحاجات الفسيولوجية:** هي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام، الشراب، السكن... إلخ.
- ✓ **حاجات الأمن والسلامة:** بعد أن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية في مرحلة لاحقة يسعى إلى تحقيق الأمن والحماية لنفسه مثل الاستقرار الوظيفي والأجل المقبول.
- ✓ **الحاجات الاجتماعية:** وهي الانتماء إلى جماعة معينة، فيما أن الإنسان اجتماعي بطبيعته، فلا بد له أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها.
- ✓ **حاجات تحقيق الذات:** فهو يسعى لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب وذلك يعود إليه بالسعادة والرضا.

5.2.1 نظرية ألدرفر Alderfer Theory:

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات: (ناصر دادي عدون، 2006، صفحة 419)

✓ **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.

✓ حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

✓ حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو، من حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهرى يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

2. فلسفة الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في الإدارة يتلافى سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، ويستفيد من إيجابيات كل مدخل منهما، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات أهمها: (علي عبد الوهاب، 1984)

❖ أن العاملين في المؤسسات يحبون معرفة وفهم المتوقع منهم القيام به.

❖ أن العاملين لديهم الرغبة في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم.

❖ أن العالمين يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات سواء أكان مرضياً أم غير مرض. حيث تدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وهذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة ومتخصصة، تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد في التجديد والابتكار وتجعله أهلاً للتطوير والتقدم.

إن الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تتمحور حول إحداث التطوير وتنمية المؤسسة والعاملين فيها، وتتمثل هذه الفلسفة في الركائز الآتية: (عابدين شريف، 2003، الصفحات 203-204)

1/ انطلاقاً من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون الوصول إليها، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة وهو ما يراه الباحثون بالأمر الصعب خاصة في العصر الحديث الذي تنتشر فيه مختلف التيارات والقوى المتضاربة.

2/ لا توجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها،

وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، وهذا لا يعني إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت).

3/ التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، فكلما ازدادت الثقة بالإنسان كلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد.

4/ إن العائد الإداري عضو في فريق متكامل يضع جماعة العمل التي يقودها وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون العاملين معه.

وفي ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على المبادئ التالية:

1.2 مبدأ تحديد الأهداف:

- تعد الأهداف العمود الفقري لأسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف تحدد النتائج المراد تحقيقها، حيث إن هذا المبدأ يشتمل على عدة مبادئ فرعية منها:
- التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها.
 - وضوح الهدف النهائي، بحيث يترجم إلى أهداف فرعية، لإمكانية تحقيقها بيسر وسهولة.
 - التدرج في تحقيق الأهداف ابتداء من الأهداف الفرعية ثم الانطلاق إلى الأهداف الكلية.
 - الصياغة الجيدة للأهداف بحيث تعد مقياساً للتقدم ومعياراً لجودة الأداء الذي يمكن قياسه بواسطة المدير والموظف وذلك بافتراض أن هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
 - اختيار الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

2.2 مبدأ المشاركة:

يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحات فيما يتعلق بعملهم مع توفير جو من الحرية والتسامح والانفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يساهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية.

ويترتب على مبدأ المشاركة ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف هي كالآتي: (يعقوب نشوان،، 1986، الصفحات 45-46)

1.2.2 الالتزام: يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، عكس الإدارة التقليدية التي تفرض على موظفيها الأهداف والإجراءات والوسائل مما يولد لديهم عدم قناعة تجعلهم غير متحمسين لإنجازها.

2.2.2 تحمل المسؤولية: تعتبر القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداريين، وتعد في الإدارة بالأهداف نتيجة من نتائج مبدأ المشاركة، حيث تتوزع الأدوار بين العاملين إذ يتولى كل فرد منهم إنجاز أهداف معينة خاصة به وهو ما يجعل كل إدارة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن إنجاز تلك الأهداف.

3.2.2 رفع الروح المعنوية: إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها تشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام وهذا يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة، وهذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق****، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

3.2 مبدأ الرقابة الذاتية:

يمثل هذا المبدأ مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف، لأن كل فرد في المؤسسة يكون رقيقا على نفسه، أثناء عمله ومشاركته وهذا يساهم في فاعلية الإنجازات، من غير رقابة خارجية ومن ثم الإخلاص والجدية والإتقان في العمل.

1.3.2 مبدأ المراجعة على أساس الإنجازات:

يضع هذا المبدأ نظاما للرقابة المستمرة، لقياس التقدم في مجال العمل، ومدى تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال المراجعة الدورية للنتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح الموجهة للعمل.

2.3.2 مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

إن اختيار القيادات الصالحة يعد من المرتكزات الرئيسية لأسلوب الإدارة بالأهداف حيث يتم الاختيار على أساس معرفة إمكانيات الشخص، ومدى إمكانية تطويع هذه الإمكانيات لتحقيق النتائج المرجوة، بدرجة عالية من الكفاءة بأقل النفقات والمجهود.

3.3.2 مبدأ تخفيض المخاطر:

يشتمل هذا المبدأ على ثلاث مبادئ فرعية، وهي:

✓ الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات، وبالتالي تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات بشأنها مما يساهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.

وبناء على ما سبق، نستنتج بأن الإدارة بالأهداف ليست مدرسة فكرية إدارية، وليست نظرية إدارية حديثة، وإنما هي بمثابة أسلوب للعمل التطبيقي يجمع بين أساليب الإدارة المختلفة التي تبث

فعاليتها ويجعل منها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فهي إدارة من أجل الأهداف وبواسطتها.

3. العلاقة بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للمعلمين

اهتمت معظم الأمم بالتعليم، سواء المتقدمة منها أو النامية وجعلته في سلم أولوياتها انطلاقاً من أن رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية في جميع مجالاتها، وقد ظهر موضوع الرضا عن العمل لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين، إلى أن انتهت إلى مجال التعليم، فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم، لما للعملية التربوية التعليمية من الأثر الكبير في تقدم المجتمعات ونهضتها.

يعد العنصر الإنساني من أهم العناصر في العملية التعليمية فالإنسان في تركيبته النفسية والاجتماعية والجسمية المختلفة يتطلب تعاملًا واعياً معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل، فدوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فقط، بل تتعدى إلى احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، والأخذ بأرائهم والتعاون معهم في اتخاذ القرارات، وهذا ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم.

يأخذ أسلوب الإدارة بالأهداف مدخلاً ديمقراطياً في معاملة المعلمين، بشكل يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث يلعب هذا الأسلوب دوراً فعالاً في تحقيق الذات لدى المعلمين، وهذه العوامل تؤدي إلى صنع قوة دفع للسلوك الإنتاجي، وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي توجد في محتوى العمل وكيانه.

فتصميم الوظيفة يتمثل في الإنجاز وأداء العمل ومسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وزيادة فرص التقدم والنمو في العمل وأدائه على أكمل وجه. فالمعلم عندما يشعر أن له قيمة ووجود فعال من خلال تطبيق مبادئ التربية والتعليم، يشعر أنه يتحمل جزءاً من المسؤولية الإدارية والتعليمية، بوجود إشباع نفسي ومهني، يتكون لديه رضا وظيفي مبني على أساس العطاء وبذل الجهد، وليس مجرد لعب دور واحد، ينحصر في مهمة واحدة، لأن الرضا الذي اكتسبه في هذه الحالة يوازي ظروف العمل المادية ويحسن علاقاته مع المديرين والمشرفين ويشعر بالمساواة فيما بينه وبين المديرين من الناحية المهنية فيكون عمله ذا قيمة وأهمية في المؤسسة.

خاتمة:

من خلال ما تناولناه في هذه الدراسة يمكننا أن نستنتج بأن العمل وفق الإدارة بالأهداف يشكل منهجا يمكن اعتماده للتخطيط والتنظيم والمراجعة والمتابعة، مما يضيف راحة لدى المعلمين في عملهم ويسهل عليهم بناء الخطط بالتوافق مع الإدارة المدرسية، فتبني أسلوب الإدارة بالأهداف يتضمن استشارة المعلمين مما يمنح الرضا لديهم إذا ما شعروا بقيمتهم وأهميتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وصياغة أهدافها.

المراجع :

1. هند عقيلات، (2002)، درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية.
2. يعقوب نشوان، (1986)، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع .
3. محمد الدويك وآخرون، (2001)، أسس الإدارة: التربية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر.
4. صلاح الدين، السلوك التنظيمي، بدون بلد: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
5. عبد الصمد الأغبري، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 109، المجلد 13.
6. كمال أحمد الفرجاني، (2014)، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الأسمرية، العدد 28.
7. تقادلة حكيمة، (2013)، أهمية ودور حوافز العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة فكر ومجتمع، العدد 16، أفريل .
8. ناصر دادي عدون، (2006)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة.
9. علي عبد الوهاب، (1984)، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر.
10. عابدين شريف، (2003)، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، عدد 66، المجلد 17.
11. يعقوب نشوان، (1986) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
12. William Heddin, Effective management by objectives, The 3rd Method of MBO, New York, : Mc Graw, 1971.
13. George Ordiorne, Management decisions by objectives, Engle Wood-Eliffs : 1969.
14. John Humble, How to manage by objectives, USA, New York : American management association, 1973 .
15. Obert Howell, Managing by objectives, A three stages system « Business Horizons », February 1970.
16. Peter Drucker, What results you exsept ? A user's guide to MBO, Public Administration Review, January – Febraury, 1976.