

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة
المرووسين في اتخاذ القرارات

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة
إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

Signature

Date:

اسم الطالب: محمد توفيق شبيب
التوقيع: 2015
التاريخ: 24/5



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

The reality of the Applying of management style by objectives in the
Palestinian universities in Gaza and its impact on the participation of
subordinates in decision-making

إعداد الباحث

محمد توفيق محمد شبير

إشراف الأستاذ الدكتور

فارس محمود أبو معمر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / موارد

بشرية

1436 - 2015



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد توفيق محمد شبير لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

The reality of the applying of management style by objectives in the Palestinian universities in Gaza and its impact on the participation of subordinates in decision-making

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 20 رجب 1436 هـ، الموافق 2015/05/09م الساعة الواحدة والنصف ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	أ.د. فارس محمود أبو معمر
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. يوسف حسين عاشور
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد جودت فارس

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا



أ.د. فؤاد علي العاجز



(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَكَوُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا تَقْضُوا مِنُّ

حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ

فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)

سورة آل عمران (159)

دعاء

اللهم اهدنا فيمن هديت .. وعافنا فيمن عافيت .. وتولنا فيمن توليت .. وبارك لنا فيما أعطيت
وقنا شر ما قضيت .. انك تقضي ولا يقضى عليك .. إنه لا يذل من واليت .. ولا يعزمن عاديت
تباركت ربنا وتعاليت لك الحمد على ما قضيت .. ولك الشكر على ما أعطيت

نستغفرك اللهم من جميع الذنوب والخطايا ونتوب إليك

اللهم أقسم لنا من خشيتك ما تحول به بيننا وبين معصيتك
ومن طاعتك ما تبلّغنا به جنتك .. ومن اليقين ما تُهون به علينا مصائب الدنيا .. ومتعنا اللهم
بأسماعنا وأبصارنا وقواتنا ما أبقيتنا .. واجعله الوارث منا .. واجعل ثأرنا على من ظلمنا
وانصرنا على من عادانا

ولا تجعل مصيبتنا في ديننا .. ولا تجعل الدنيا أكبر همنا .. ولا مبلغ علمنا
ولا إلى النار مصيرنا .. واجعل الجنة هي دارنا .. ولا تُسلط علينا
بذنوبنا من لا يخافك فينا ولا يرحمنا.

اللهم أصلح لنا ديننا الذي هو عصمة
أمرنا .. وأصلح لنا دنيانا التي فيها معاشنا .. وأصلح لنا آخرتنا التي
إليها معادنا .. واجعل الحياة زيادة لنا في كل خير .. واجعل الموت راحة لنا من كل شر.
اللهم إنا نسألك فعلَ الخيرات .. وتركَ المنكرات .. وحبَ المساكين .. وأن تغفر لنا وترحمنا
وتتوب علينا .. وإذا أردت بقومٍ فتنةً فتوفنا غير مفتونين .. ونسألك
حبك .. وحب من يحبك .. وحب عملٍ يقربنا إلى حبك يا رب العالمين.

اللهم تقبل منا إنك أنت السميع العليم
وُتب علينا إنك أنت التواب الرحيم
وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

إهداء

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها
إلى من علماني وعانوا الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه
إلى عزي وافتخاري ورمزي وحناني..... أبي وأمي أطل الله في عمرهم

إلى من تربعوا في القلب وسروا في الدم داخل الشرايين
الشمعات التي لا تنطفئ عائلتي وأبنائي
سارة ... ساندرا ... يزن

الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي وإتمام دراستي

إلى من أكرمني الله بهم أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أرواح الشهداء الذين روت دمائهم الطاهرة أرض فلسطين المباركة

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
ومن أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه... فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابه سماحة العارفين

إليهم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العلي القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم

ومفيداً لمن استرشد به

الباحث

شكر وتقدير

(مَرَبِّ أَوْزَرَ غَنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) الأحقاف (15)

أحمد الله وأشكره جل في علاه الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك ربي الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، إنك نعم المولي ونعم النصي، أسألك ربي أن تجعل هذا البحث ثمرة علم تنفع الأمة، كما وأصلي وأسلم على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

وهنا يقف قلبي وقفة تقدير واحترام لمن تحمل ولم يضجر من تساؤلاتي ولم يبخل بتوجيهاته الحكيمة وإعطائي من عمله الدقيق الكثير دون تردد أو كلل، يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ فارس أبو معمر أسأل الله أن يسدد خطاه على طريق الحق والعلم.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور/ يوسف حسين عاشور، وسعادة الدكتور/ محمد جودت فارس على تفضلهما بمناقشة الدراسة رغم مشاغلهم العلمية وسيكون لآرائهم إسهام بارز في إرسائها.

وكذلك الشكر موصولاً مفعماً بالاحترام والتقدير للهيئة التدريسية في كلية التجارة.

وأخيراً يخط قلبي شكر وتقدير لأهل بيتي الذين لم يدخروا جهداً في مساعدتي في إنجاز بحثي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة (الإسلامية، والأزهر، وفلسطين، والأقصى) والبالغ عددهم (2439)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (400) مفردة، وتم تحليل (377) استبانة بنسبة (95%)، ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (73.71%)، وإلى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وكذلك خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء، والاتصال الإداري الفعال، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف) من ناحية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى. وقد أوصت الدراسة إلى إطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات، بالإضافة إلى تعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكذلك أوصت الدراسة إلى تكوين فريق عمل استشاري يقوم بتصميم برنامج أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتقه مهمة نشر هذا الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية بشكل أفضل.

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of the applying management style by objectives (MBO) in the Palestinian universities in Gaza and its impact on the participation of subordinates in decision-making. To achieve the study objectives an analytical descriptive method used, where a questionnaire prepared as a key tool to be applied upon the random sample consisted of subordinates. The study population was (2439) consisted of Islamic, Al-Azhar, Al-Aqsa, and Palestine university. (400) subordinates stratified randomly, (400) questionnaires distributed, and (377) approved and was ready to be analyzed with (95%) of the original sample. To analyze the collected data, the (SPSS) used. *The study found that* the (MBO) applied in the Palestinian universities with a degree of (%73.71), *there is* significantly positive correlation between the components of (MBO) and the participation of subordinates in decision-making, and *also found* there are statistically significant differences between the reality of the applying of management by objectives (MBO) in the Palestinian universities in Gaza and its impact on the participation of subordinates in decision-making due to the university and the differences were in the favor of the Islamic and Al-Azhar University, and *there is* an effect statistically significant between (clarity and flexibility of objectives, the participation in determining objectives, administrative contact system, and performance appraisal system) and the participation of subordinates in decision-making. *The study recommends* that Senior management should be contacted and to know on time about the goals that have been achieved firsthand and receive consultation about any problem may be encountered the completion of the objectives through the participation of subordinates in decision making that in turn will help to overcome the obstacles, *also* recommends about the necessity of involving subordinates contribution in skills of (identify Objective, Planning, Control, Performance evaluation, Communication, and the participation in decision making), *and* forming an advisory team work to have their responsibilities toward designing a preliminary program for applying (MBO) and to have their responsibilities in deploying it better.

قائمة المحتويات

صفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	دعاء
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: المقدمة
4	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: فرضيات الدراسة
5	رابعاً: أهداف الدراسة
6	خامساً: أهمية الدراسة
6	سادساً: متغيرات الدراسة
7	سابعاً: مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الإدارة بالأهداف	
11	المقدمة
12	أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف.
18	ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف.

21	ثالثاً: دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف
22	رابعاً: سمات وركائز الإدارة بالأهداف
25	خامساً: مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.
26	سادساً: مميزات وعيوب أسلوب الإدارة بالأهداف.
28	سابعاً: مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها.
29	ثامناً: تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات.
المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	
32	مقدمة
33	أولاً : مدلول القرار الإداري.
34	ثانياً: أهمية القرار الإداري.
35	ثالثاً: خصائص القرار الإداري.
36	رابعاً: المنهج العلمي ومراحل (خطوات) عملية اتخاذ القرار .
37	خامساً: نماذج صنع القرار .
38	سادساً: المشاركة في اتخاذ القرارات.
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
46	أولاً: الدراسات العربية
55	ثانياً: الدراسات الأجنبية
58	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
64	المقدمة
64	أولاً : منهج الدراسة.
65	ثانياً : مجتمع الدراسة.
65	ثالثاً : عينة الدراسة.
67	رابعاً : أداة الدراسة.
69	خامساً : خطوات بناء الاستبانة.

69	سادساً : صدق الاستبانة.
73	سابعاً : خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية.
77	ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الخامس:تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
79	المقدمة.
79	أولاً : تحليل فقرات الاستبانة.
113	ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة.
النتائج والتوصيات	
135	النتائج.
136	التوصيات.
138	مقترحات لدراسات لاحقة.
المراجع والملاحق	
139	المراجع.
148	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	صفحة
جدول (4-1)	مجتمع الدراسة	65
جدول (4-2)	عينة الدراسة	66
جدول (4-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	68
جدول (4-4)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	70
جدول (4-5)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	71
جدول (4-6)	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	72
جدول (4-7)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	73
جدول (4-8)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	73
جدول (4-9)	توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	74
جدول (4-10)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	75
جدول (4-11)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	75
جدول (5-1)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح ومرونة الأهداف "	80
جدول (5-2)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في وضع الأهداف "	83
جدول (5-3)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف "	86
جدول (5-4)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف "	89
جدول (5-5)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف "	92
جدول (5-6)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والرقابة "	95

98	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظام تقييم الأداء(تقييم الإنجاز)"	جدول (5-7)
101	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الإدارة بالأهداف	جدول (5-8)
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "	جدول (5-9)
114	معامل الارتباط بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-10)
115	معامل الارتباط بين وضوح ومرونة الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-11)
116	معامل الارتباط بين المشاركة في وضع الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-12)
117	معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-13)
117	معامل الارتباط بين الاتصال الفعال و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-14)
118	معامل الارتباط بين تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-15)
119	معامل الارتباط بين التخطيط والرقابة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-16)
120	معامل الارتباط بين تقييم الأداء(تقييم الإنجاز) و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	جدول (5-17)
121	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	جدول (5-18)
124	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	جدول (5-19)
126	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	جدول (5-20)
129	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة	جدول (5-21)
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الخبرة	جدول (5-22)
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي	جدول (5-23)

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
149	الاتساق الداخلي للاستبانة	(1)
158	استبانة الإدارة بالأهداف ومشاركة المروّسين في اتخاذ القرارات في صورتها النهائية	(2)
166	قائمة بأسماء السادة المحكمين	(3)
167	رسالة تسهيل مهمة الباحث	(4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة:

تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، و كل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تلافي عيوب وسلبات المدارس الإدارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها. "ومن منطلق أن المدرسة التقليدية (الإدارة العلمية) قد أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين حيث ينظر إلى العامل على أنه آلة رشيدة يمكن التحكم بها وفقاً لمتطلبات العمل، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل لتغيب الجوانب الإنسانية في الإدارة العلمية (رضا، 2014: 59).

"وعلى إثر دراسات تؤكد على أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية و لمدرسة العلاقات الإنسانية لتركز على السلوك الإنساني في المؤسسة" (النوح، 2011: 2)، وهناك الكثير من أساليب الإدارة الحديثة والقديمة نسبياً والتي كان الهدف منها أساساً هو تنمية وترتيب المؤسسة وتحقيق أهدافها وطموحاتها مثل الإدارة بالأهداف (توفيق، 2008: 19).

حيث يحظى هذه الأسلوب باهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد والوحدات الإدارية المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاية الإنتاجية حقيقة أن السلطة في الوحدات الإدارية المختلفة تتبع من مجلس إدارة هذه الوحدات كما أنها ذات اتجاه واحد في معظم الأحوال إلا أن تنفيذ المهام من أجل التوصل إلى النتائج يتطلب المشاركة في هذه السلطات بدرجة متفاوتة بين جميع العاملين (توفيق، 2008: 4).

وأسلوب الإدارة بالأهداف هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمروؤوس، حيث تتضمن هذه العمليات في صياغة أهداف تتسم بالوضوح والمرونة خلال مشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة التعليمية عن طريق دعم الإدارة العليا، وكذلك في الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق نظام اتصال إداري يسمح بوضع خطط لتحقيق تلك الأهداف، ووضع المعايير لمراقبة الأداء، وأخيراً قياس مدى تحقق الأهداف (النوح، 2011: 85).

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة، "ولخصت الإدارة بالأهداف من

قبل (بيتر دريكر) في عام 1954م في كتابه ممارسة الإدارة وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد، وأن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها، فتحدد الأهداف والية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم بل لكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف" (رضا، 2014: 11).

لذلك فإن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي تأتي على رأس أولوياتها تأهيل وتنمية الموارد البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عدداً من المزايا من أهمها، تحول تركيز الجامعات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج، وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة الجامعية، وزيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة، وذلك لأن الجامعة تعطي غالباً نتائج ملموسة (الخالدة، 2011: 5).

"ويعتبر النظام الإداري للإدارة في المؤسسات التعليمية مغايراً تماماً عن الأجهزة الأخرى من الأهداف والقيم والهيكل التنظيمي الأمر الذي يستدعي في معظم الأحيان أن تدار الإدارة بفلسفة ونمط إداري يتفق ومعطيات هذه الأهداف والقيم ومستوى تعقدها، بما في ذلك توعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال (الرحيلي، 2009: 19).

إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة (محمد، 2013: 46).

فمع زيادة إقبال الطلبة وتوسع برامج الدراسة وازدياد أنشطة البحث كل ذلك أدى إلى توسع في النشاطات في الإدارة التعليمية ككل وإدارة مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص بما أوجب البحث عن أساليب حديثة في الإدارة مما يجعلها تؤدي رسالتها على أتم وجه.

بناءً على ما سبق يتضح بأن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر ذات أهمية عالية بالنسبة للمنظمة والإدارة، فهذا الأسلوب يعطي أفكار جديدة ومتعددة للإدارة نحو تحقيق الأهداف ويساعدها على تقييم أداء الموظفين، وهنا يكون الموظفون غير مقيدون بالعمل الذي وكل لهم بل يساعدهم على التوسع في مجال عملهم مما يعطي أداء أفضل.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

الإدارة بالأهداف في المنظمات التعليمية التي تستلهم من علم الإدارة المعاصر قوانينها وبناءها النظري، ذات أهمية بالغة في تحقيق السياسة المنشودة للمؤسسات التعليمية، فهي ضرورة للتغلب على سوء التوجيه بين الرؤساء والمرووسين في مختلف المستويات الإدارية، حيث يتمثل جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف القائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرووس في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وإن هذا الأسلوب يقوم على عامل رئيس يتمثل في اشتراك العاملين في تحديد الأهداف ومجالات الأداء وتقويم مدى تحقيقها، بالإضافة أنها تساعد المؤسسات التعليمية على زيادة قدرتها على حل المشكلات، وتهيئ المناخ الملائم للاتصالات بحيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى، لذا تتبع مشكلة الدراسة وأهميتها بأنه يوجد القليل من الدراسات التي تثير أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسات التعليمية في فلسطين وعدم إثرائها على الجامعات، وإلى أن جميع الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لم يوجد دراسة تربط بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات، وجاءت كاستجابة لتوصية بعض الدراسات ومنها الرشودي(2002)، وصادق (2009)، ودراسة الرحيلي(2009)، ودراسة الخوالدة(2011)، اللواتي أوصين بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات والمؤسسات التعليمية، فجاءت هذه الدراسة والتي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بوصفه أسلوباً إدارياً مطبقاً في العديد من المؤسسات التعليمية وغيرها. وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف ومشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الاداء ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، الخبرة، والجامعة).

رابعاً: أهداف الدراسة:

يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة عوامل منها وجود الأفراد الراغبين في التغيير للأفضل وتتفق اتجاهاتهم مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعتهم بتطبيقها و بالأثر الذي تعود به على العمل . لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1. التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
2. التعرف على مدى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل.

3. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي و المستوى الوظيفي والخبرة والجامعة).
4. معرفة العلاقة بين الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
5. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري غير تقليدي.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبت بدوره فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات التي طبق فيها كالبنوك، والاتصالات، وفي القطاع التعليمي في بعض دول العالم ونظراً لحدثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم مؤسسات الوطن العربي رغم ما تواجهه من تحديات ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وخاصة في مجال المؤسسات التعليمية (التعليم العالي)، ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي:

1. قد تكون إضافة جديدة في مجال الإدارة الجامعية كون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تكشف عن العلاقة والأثر بين الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات.
2. أن تسهم في إثراء الأدب الإداري ذي العلاقة بتأثير الإدارة بالأهداف على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
3. قد تسهم الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات.
4. تفيد هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية للتعرف على أهم الجوانب التي تحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تأثيره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
5. تفيد واضعي الخطط للسياسات التعليمية المستقبلية وواضعي البرامج التدريبية والتأهيلية للمرؤوسين في الجامعات الفلسطينية.

سادساً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وقسمت إلى عدة مستويات

1. مرونة ووضوح الأهداف.
2. المشاركة في وضع الأهداف.
3. دعم الإدارة العليا.
4. الاتصال الفعال.
5. الإستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة.

6. التخطيط والرقابة.

7. نظام تقييم الأداء.

المتغير التابع: مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

الإدارة بالأهداف اصطلاحاً:

وهي أسلوب إداري يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بالاشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، ويقومان دورياً بتحديد تقدم المؤسسة نحو بلوغ هذه الأهداف التي تم تحديدها (عياصره والفاضل، 2006: 60) .

الإدارة بالأهداف إجرائياً:

أحد أساليب التخطيط الإداري الناجح الذي يهتم بمشاركة المرؤوسين في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها، ولا يمكن القيام بأي عمل دون تحديد ومعرفة الأهداف التي يطمح الفرد أو العمل ببلوغها.

القرار اصطلاحاً:

هو السبيل لتحريك المرؤوسين لبلوغ المهام والأهداف. على أن يتم وضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون القرارات أكثر ملائمة (العامري ، 2011:1).

المشاركة في اتخاذ القرارات اصطلاحاً:

دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسين، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات (كنعان، 2003:208).

المشاركة في اتخاذ القرارات إجرائياً:

توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في الجامعات في عملية اتخاذ القرار من خلال إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يتم الأخذ بالاعتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

تعريف الجامعة اصطلاحاً :

هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها ان تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998:3).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الأول

الإدارة بالأهداف

مقدمة:

أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف.

ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف.

ثالثاً: دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف

رابعاً: سمات وركائز الإدارة بالأهداف

خامساً: مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.

سادساً: مميزات وعيوب أسلوب الإدارة بالأهداف.

سابعاً: مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها.

ثامناً: تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات.

مقدمة

تشكل الإدارة في العالم اليوم، دعامة أساسية من دعائم التقدم والنمو الاقتصادي، فلا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية بدون اعتماد سلوكيات وجهود إدارية بشكل مستمر، وطرق عملية حديثة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيذ... الخ.

لذلك فإن "الأهمية التي تفوز بها الإدارة، تجعل منها أداة فعالة لاستمرار نشاط المؤسسة والمشروعات، وتجعل لنفسها حظاً وثيراً في البحث والدراسة، وبالرغم أن المشكلة الإدارية مشكلة قديمة قدم الإنسان، إلا أنها لم تحض بالاهتمام الكافي ولا زالت نتائجها في مراحل الجدل والاستنتاج والتحديث، ولم تصل بعد إلى مرحلة الحقائق المسلم بها، مقارنة بالعلوم التجريبية" (لخضر وحدة، 2006:17).

وللتغلب على المشكلة الإدارية دأب الباحثين والإداريين على إيجاد أساليب ونظم إدارية تتوافق ومتطلبات المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، من خلال منهج إداري متكامل، ولعل ابرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف.

ويعتبر هذا الأسلوب من الطرق الحديثة لإدارة المؤسسة وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والموظفين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء.

"وتشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف، لعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم، والمتابعة، والإدارة بالأهداف تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار من المشاركة وتعزيزها، والعمل الجماعي التعاوني القائم على الفهم المشترك من قبل المشاركين" (عمارة، 2012:152).

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف.

أن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة ويستمد هذا النهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن وحتى الخمسينات منه وأصبحت الإدارة تركز على النشاطات والمجهودات، وأصبح القادة الإداريون يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز على الأهداف، أدى ذلك إلى ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف (كنعان، 2009: 415-416).

والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائماً هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل (العمرو، 2013: 109).

فالإدارة بالأهداف نظام تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة المثلى من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط المتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين البيئة التي يتعاملون معها. ومن هنا يبدو أن نظام الإدارة بالأهداف قد أستجمع كل ما انتهى إليه أنصار المدارس الفكرية في الإدارة العامة والربط بينهم جميعاً في صورة تطبيقية الغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية (محمد، 2008: 34).

1. الإدارة بالأهداف:

لقد تناول العديد من المفكرين تعريف الإدارة بالأهداف ولكن هذه التعريفات اختلفت فيما بينها من حيث الجوانب التي ركزت عليها ومن هذه التعريفات ما يلي:

أ_ الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:

ويركز هذا التعريف على الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث ينظر للإدارة بالأهداف على أنها طريق يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرووسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسة في شكل نتائج متوقعة واختبار المقاييس والمعايير التي يحتكمون لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقويم إسهامات الأفراد (البستان وآخرون، 2010: 228).

وتعرف أيضا بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج(البناء،2013:396).

وينظر إليها على أنها نظام إداري يسعى إلى تحقيق نوع من التعاقد السيكولوجي بين العاملين في المؤسسة ورسالة المؤسسة وأهدافها التي ترغب في تحقيقها(العمامرة،2012:150).

ب_ الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:

بحسب هذا المدخل فينظر أصحابه على أن الإدارة بالأهداف ليست أسلوباً تقنياً متطوراً، ولكنه منهج وأسلوب إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف و يتضمن الكيفية التي يتم من خلالها قياس النتائج.

ويعرفها بيتر داركر: بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما انه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة(العمر،2013:110).

ويعرفها الهواري: بأنها نوع من الإدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث تترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، بحيث تكون أساس لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردية والجماعية، والرقابة الذاتية وتقويم الأداء(درة، 2004: 95). ويعرفها جون(jong S.jun) بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المؤسسة من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في رموز من النتائج المتوقعة(العمامرة،2012:150).

أما ماكجريجور فقد تعرض لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء الذي رأى أن من أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين، وأن حل هذه المشكلة إنما يأتي عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، وعلى المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس(كنعان،2009:417).

ج_ الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:

من خلال هذا المنظور ينظر إلى الإدارة بالأهداف كما عرفها جون همبل(Humble) على أنها نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح

والنمو من جهة وبين حاجة المديرين إلى المشاركة وتنمية طاقاتهم وقدراتهم من الجهة الأخرى(الخطيب وآخرون،2000:60) يلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تساعد على حل المعضلة الإدارية الأساسية وهي كيفية التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

كما تم تعريف الإدارة بالأهداف بحسب هذا المنظور بأنها وضع أهداف المؤسسة أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، ولتهيئة دوافع وحوافز المديرين، إلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضروريا (شاويش،2013:189-190).

ويؤكد راي(Raia) ان الإدارة بالأهداف هي فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وتركز على النتيجة بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث، ويضيف Raia بأنها فلسفة مهيأة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير وعلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة، وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها(أحمد،2011:175).

فإن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه من معرفة أنواع تلك الأهداف ووضع مقاييس للنتائج، وأخيراً وضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مناسبة، وفي نفس الوقت مترابطة بعضها مع بعض(كنعان،2009:419).

يتبين بأن الإدارة بالأهداف (MBO) تتطلب وضع أهداف قابلة للقياس محددة مع كل فرد وتليها مناقشات وتقييمات دورية لفحص مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف(http://www.ukessays.com,2013:2).

والإدارة بالأهداف كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية (Shell,2002:264-265):

1- تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية المعنية. عادة ما يتم ذلك عن طريق العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع المستوى الأعلى بموافقة مجالس الإدارة.

2- وضع أهداف لكل مدير ومروّوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بأكملها، يتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمروّوس.

3- التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض الرئيس والمروّوس مناقشة ما تم إنجازه، وتفسيرات لأي فشل قد يقع.

4- توزيع المكافآت، كل مدير يجب أن يسعى إلى تقديم المكافآت لهؤلاء الموظفين الذين يبلغون باستمرار ما تم تحديده فعلاً.

وبلخصها الخطيب وآخرون (2006:62):

- 1- وضع الأهداف: وتتم من خلال مشاركة العاملين في وضعها على أن تكون محددة ومرنة وواضحة.
- 2- تطوير خطة عملية: وهذه الخطوة تتعلق بتخطيط الأهداف أي عند وضع الأهداف يجب أن تحظى الأهداف الموضوعية من قبل المديرين والمؤوسين على دعم الإدارة العليا، ولا يقتصر الدعم على الدعم المادي الذي يشمل على توفير الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعية بل يتعداها إلى دعم معنوي ومساندة فعالة، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.
- 3- القيام بمراجعة دورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية وهي انتشار نظام الرقابة للتأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق المرغوب والمرسوم ، ويتم ذلك من خلال برنامج لتقييم الأداء موضوع على أسس واضحة وعلمية.
- 4- تقييم الانجاز السنوي: النظر الى أسباب الإخفاقات أو الفشل الذي لم يساعد في تحقيق الأهداف. ولجعل العناصر الرئيسية قابلة للتحقق يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال وفي كافة الاتجاهات (سواء هابط أو صاعد- أو أفقي بين المستويات الإدارية)، ونقطة الارتكاز الأساسية في هذه العناصر هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، "والواقع أن مشاركة العاملين في المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات فيما يتصل بحياتهم ومستقبلهم قد يساعد على تحقيق تلك الأهداف، حيث أن تلك المشاركة تبعث الحماس لدى العاملين وتقوي لديهم الالتزام بأهداف المؤسسة وطموحاتها، وتشعرهم بأن نجاحها نجاح لهم وفشلها فشل لهم، وباختصار فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تقوي لدى العاملين في المؤسسة الشعور بالملكية وليس الشعور بالملل والفتور والاعترا ب، ويؤدي ذلك كله إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية(درة،2004:97).

2. أهمية الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي (جودة والزعبي،2008: 52-53):

- 1- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة الرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- 2- تنمية قدرات الرؤساء والمؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- 3- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- 4- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

5- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

6- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.

7- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى نظام للتخطيط والرقابة الفعالة لتحقيق الأهداف المقررة بدرجة عالية من النجاح حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية التي تستمد منطقتها من الهدف والنتائج ورقابة نظم تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ورقابة مدى تقبل العاملين للفكر الجديد القائم على الأهداف والتصميم الذي بنى عليه نظام الوظائف بالوحدة، فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد على الرقابة الواعية المستنيرة التي تهدف لتحقيق الأهداف ومواطن الخلل ووسائل علاجها في إطار إنساني منظم (محمد، 2008: 48).

3. المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف.

هناك نوعان من المفاهيم المعروفة لأسلوب الإدارة بالأهداف. الأول يتبناه Odiorne الذي يؤمن بأن تحديد الأهداف يجب أن يكون متوازناً ومتكاملاً بين الموظفين في الهرم السفلي والرؤساء، والثاني بيتر دراكر الذي يميل أكثر نحو سيطرة الرؤساء حيث توكل لهم مهمة إنشاء الهدف في المقابل، أما George Odiorne يؤكد على أهمية المرؤوسين في حين أن دراكر يرى بأن الأهداف النهائية يجب أن يتم التحقق منها ومتابعتها من قبل الرؤساء قبل التنفيذ (<http://www.ukessays.com>, 2013: 3).

يتضح من ذلك أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي: (أحمد، 2011: 177-178)

1- الإدارة: وما تشتمل عليها الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال فعال لبلوغ الأهداف المنشودة.

2- الأهداف: وما يندرج تحتها من أهداف عامة للمؤسسة وأهداف جزئية للوحدات الإدارية، والأهداف الشخصية للمرؤوسين بحيث يخلق أسلوب الإدارة بالأهداف الموائمة بين الأهداف الشخصية للمرؤوسين والأهداف العامة والجزئية للمؤسسة ككل.

3- النتائج: بحيث تجعل جل اهتمام المرؤوسين والرؤساء الوصول إلى الغايات المقصودة، وأن تكون هناك نتائج فرعية تتكامل لتحقيق النتائج العامة.

4- المعايير: المقياس الذي سيتم بموجبه تقويم النتائج، وتتعدد تلك المعايير من حيث كمية ونوعية وزمانية ومالية ويشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديدها والاتفاق عليها.

5- المشاركة: بحيث يتشارك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتحقيقها.

6- التعاون: فالإدارة بالأهداف جهد جماعي لا فردي.

7- النظرة العضوية: عندما يلتقي جميع العاملين لتحديد الأهداف ووضع الخطة وتصميم المعايير وتباحث كافة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية الفنية والمالية والبشرية ودرجة تأثيرها على الأهداف وكيفية تحقيقها.

8- منهجية التفكير: يتبع جميع العاملين من رؤساء ومرؤوسين منهجية منظمة للتفكير.

9- التنمية والتطوير: حيث في كل مرة تتحدد فيها الأهداف يكون هناك تطوير وتنمية للموارد مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

من خلال العرض السابق نجد بأن الإدارة بالأهداف تبرز مشاركة العاملين في التسيير الإداري عندما يساهم المرؤوسين الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الناتجة عنها (لحده ولخضر، 2006: 27).

أي أن الإدارة بالأهداف تعني بأمور ثلاثة تعبر عنها بمصطلحات مفتاحيه هي (العمرو، 2013: 108-109):

أ- الرسالة : وهي الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة.

ب- الأهداف: وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ت- الأهداف القريبة: وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب.

جدير بالذكر أنه في عملية تحديد الأهداف يجب أن نفرق بين الهدف ومجالات الهدف وتمر عملية وضع الأهداف بثلاث مراحل هي: تحديد مجالات الأهداف، وضع مقاييس لكل مجال، ووضع الأهداف في زمن محدد. كما تتعدد مستويات الأهداف علي النحو التالي: الأهداف العامة الرئيسية، وأهداف الإدارة العليا، وأهداف الإدارة الوسطي، وأهداف المستوي الإشرافي للإدارة التنفيذية. الأمر الذي يتطلب التنسيق بين الأهداف المتعددة. وتتمثل عوامل الهدف الناجح والجيد فيما يلي: تحديد النوعية بدقة ووضوح وبشكل موجز، وإمكانية القياس (كم - كيف - وقت - كلفة - أداء)، فضلاً عن الواقعية أي مدي إمكانية تحقيقه في ضوء الموارد المتاحة، هذا إلي جانب الاتفاق مع أهداف الآخرين وأهداف المؤسسة.

ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف.

اختلفت نظرة الكتاب للإدارة بالأهداف كاختلاف نظرتهم للإدارة بشكل عام. فمنهم من يرى بأنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة، ومنهم من يرى بأنها مفيدة للتخطيط (الخطيب وآخرون، 2000:59)، ويرى آخرون بأن الإدارة بالاستثناء جزءاً من الإدارة بالأهداف، فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها، يتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقييم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس (عياصرة، 2006:61).

وتتمحور فلسفة الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة إدارية تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، وطبقاً لهذا يمكن استخلاص ما يلي (البستان وآخرون، 2010:227):

- إن الإدارة بالأهداف تخضع لفلسفة المجتمع.
- إن الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية، والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيها، وتهيئ للنائج، وتشجع المسؤولين في إدارتهم.
- إن الإدارة بالأهداف في ظل هذا التعريف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

ونرى بأن الإدارة بالأهداف تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها لأنها تطرح تصوراً مميزاً عن وظيفة الإدارة والسلوك الإداري، فهي "فلسفة تقوم على افتراضات أساسية توجه حركتها وكيفية تطبيقها في المؤسسات، وهذه الافتراضات هي (درة، 2004: 96):

- 1- يميل الناس في المؤسسات إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها.
- 2- أن الناس في المؤسسات لديهم رغبة قوية بالاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم.
- 3- يرغب الناس في الوقوف على أداؤهم في المؤسسات وهل كان أداؤهم مرضياً أو أدائاً رديئاً.

و يمكن النظر في أسلوب الإدارة بالأهداف حسب نظرية (x,y) "بالنسبة للبعض هو وسيلة لإدخال شكل من الحكم الذاتي الذي يتم إعطاء المديرين حرية تحديد الأهداف بأنفسهم وهذا حسب نظرية (Y) ، وبحسب نظرية (X) فإنه وسيلة للتشديد الإداري والسيطرة من خلال وضع ضوابط إدارية على المرؤوسين ليفعلوا بالضبط ما تريده الإدارة (2:2013, www.ukessays.com).

وينظر دودين (98:2012) بأن الفلسفة التي ارتكزت عليها الإدارة بالأهداف تتلخص في:

- 1- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر، إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.
 - 2- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.
 - 3- الإدارة بالأهداف ليست مبدأً جديداً، بل هو أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
 - 4- فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري سواء كانت المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.
 - 5- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية فهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.
- وتقوم الإدارة بالأهداف على فلسفة أو مبدأ آخر مستمد من المدرسة السلوكية مفادها بأن أهم مكونات المؤسسة هي الإدارة والموارد البشرية، باعتبارهم الدعامة الأساسية لتحقيق الأهداف وندرك أيضاً بأن السلوك الإنساني يشير إلى نشاط غرضي هادف يقوم به الفرد، ولهذا النشاط دوافعه ومبرراته التي يجب أن تكون واضحة للفرد ليكون على قناعة بها، لذلك فتحقيق الأهداف يتطلب سلوكاً ونشاطاً وأداءً من قبل الأفراد (العمر، 2013:113).

أما ما نذهب إليه ونتفق معه في طرحه هو ما تم ذكره من قبل جودة والزعبي (51:2008) بأن افتراضات الفلسفة الإدارية هي:

- 1- أن معظم المديرين يستجيبون للأهداف من ذات الطبيعة المتحدية، إذا ما تم إشراكهم في وضع الأهداف.
- 2- وجود بيئة تنتشر فيها المعرفة المتطورة والاستقرار النسبي الطوعي، والأحداث التي يمكن التنبؤ بوقوعها.
- 3- أن السلوك البشري سلوك رشيد ويتقبل النموذج الترشيدي.

- 4- أنه يمكن تحديد الأهداف بدقة.
- 5- أن التنظيمات أنظمة مغلقة، وأنه يمكن تحديد المشاركين في عملية تقرير وضع الأهداف.
- 6- أن المعلومات المتوفرة كافية للمديرين مما تمكنهم من تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقييم النتائج.
- 7- أن أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددون بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون على تحقيقها.
- هذه الافتراضات التي تم سردها سابقاً أدت إلى بلورة أسس تفصيلية وعناصر أساسية تقوم عليها الإدارة بالأهداف وتتمثل الأسس التي تقوم عليها هذه الفلسفة فيما يلي (درة، 2004: 97):
- 1- يميل أداء المرؤوسين إلى التحسن في المؤسسات عندما يفهمون جيداً أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وعندما تكون هناك أهداف محددة يسعون لتحقيقها، وعندما يدركون كيفية ترابط أهدافهم وأهداف المؤسسة.
 - 2- يتجه أداء المؤسسة إلى التحسن عندما يقوم تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين على الأمور التي سينجزها المرؤوسين.
 - 3- يميل أداء المرؤوسين إلى التحسن في المؤسسات:
- عندما يشاركون في تحديد أهداف دقيقة غير غامضة بعيدة المدى عليهم أن يحققوها.
 - عندما يعطون تغذية راجعة على رؤية ما أنجزوا وما لم ينجزوا.
 - عندما يعطون فرصة للتعلم والنمو إذا ما أقر رؤساءهم بما أنجزوا من أعمال. ومعني هذا أن المرمي البعيد للإدارة بالأهداف هي إيجاد السبل لتحسين المؤسسات والعاملين فيها، وإيجاد نوع من التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة إيجاد دمج متكامل بين أهداف العاملين في المؤسسة وأهداف المؤسسة نفسها.
- أي أن محور التركيز في اتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث، "فهو طريقة جيدة للتفكير ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية. ويساعد اتجاه الإدارة بالأهداف على إطلاق حرية المديرين في اتخاذ القرارات دون اللجوء أو الرجوع إلى الإدارة العليا (العجمي، 2010: 333).

ثالثاً: دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف

لا شك أن الإدارة العليا تمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل العملية الإدارية بصفة عامة، وعملية الإدارة بالأهداف بصفة خاصة حيث تمثل الإدارة العليا محور العملية في جميع جوانبها وأبعادها، فبدون المساهمة الفعالة للإدارة العليا لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق النظام أو جني ثمار أي من فوائده المتعددة (توفيق، 2008: 150).

وهذا بدوره يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات التي تلخص دورها في ظل نظام الإدارة بالأهداف بخمس نقاط (عيسى، 2014: 51):

- 1- السعي الجاد للتنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة العليا وأهداف المؤسسة ككل.
 - 2- أن تكون الأهداف جميعها أهداف المرؤوسين والإدارة العليا والمؤسسة محددة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس.
 - 3- متابعة الأهداف بشكل دوري ومراجعتها أولاً بأول وإجراء التعديلات والتغيرات والإضافات وحتى الحذف حسب حاجة المؤسسة و أن يكون المرؤوسون على إطلاع دائم على الإنجازات المتحققة.
 - 4- مراعاة الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين.
 - 5- تقديم المكافآت والجوائز مثل الترقية والتقدير والأجور.
- ومن أجل أن تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالأهداف يجب أن تتصف ببعض الصفات والخصائص، "لذلك يجب أن تتسم الإدارة العليا بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بأن يكون لهم دور استشاري فقط في عمل المرؤوس وأن لا يتدخل إلا بناء على طلبه، ويراعى في ذلك العلاقات الإنسانية، وأن يتمتع بالكفاءة العالية في الإدارة والقدرة على التخطيط" (البستان وآخرون، 2010: 238-239)، وأن يسمع الجميع ويقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين (أحمد، 2011: 199).
- يتضح مما سبق بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب إدارة عليا بخصائص وصفات معينة بالإضافة إلى تحقيق مصلحة الجامعة والحفاظ أيضاً على مصلحة العاملين فيها فليس أي إدارة عليا تستطيع أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقق النجاح.

رابعاً: سمات وركائز الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف في مبادئها وركائزها على المشاركة والمبادأة وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تسعى إليه الإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة، حيث أنها تعمل على توحيد الجهود وتعزيز الضبط الذاتي عند العاملين تحقيقاً للجودة في كل جوانب العمل، والابتعاد عن المراقبة التي تكلف الإدارة العليا جهداً ووقتاً كثيرين، فالإدارة بالأهداف يتصف مناخها بالديمقراطية والتعاون والمشاركة.

1. سمات الإدارة بالأهداف:

وتتلخص سمات الإدارة بالأهداف بما يلي (العمرو، 2013:133):

- 1- إيجاد أهداف للمراكز الإدارية: بمعنى أن يصمم الإداري في مركز معين هدفاً ما لما هو مطلوب منه إنجازه.
- 2- استخدام مجموعة الأهداف المرتبطة: أن معظم أنظمة الإدارة بالأهداف تستخدم بعض من أنواع الأهداف المرتبطة مع بعضها بحيث تخدم كل منها الآخر.
- 3- ربط الأهداف، وتحديد العلاقة الوطيدة بين أهداف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة.
- 4- التأكيد على القياس والضبط: أي يكون الهدف قابل للقياس، وكذلك إن لم يكن الهدف قابلاً للضبط فإنه يكون توقعاً وليس هدفاً.
- 5- إعادة النظر وإعادة التنظيم حيث يتم إعادة النظر أثناء التقدم نحو تحقيق الأهداف وما يسفر عنه من إعادة التنظيم.
- 6- التأكيد على الدور الرئيسي للمدير الإداري: أن معظم أنظمة الإدارة بالأهداف تؤكد على دور الرئيس الفعال أكثر من تأكيدها على دور المروّس.
- 7- تشجيع الأفراد: ويحتاج هذا الجانب إلى مديرين مدربين جيداً حيث أنهم الركيزة الأساسية في وضع الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

2. المرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالأهداف

لا توجد للإدارة بالأهداف مبادئ محددة يمكن سردها في ترتيب تصاعدي أو عكسي حيث كان وما يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه، ويمكن سردها كما يلي (البستان وآخرون، 2010:231-233) و(توفيق، 2008:40 - 42):

- 1- مبدأ المشاركة: ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم.
- 2- مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف والمرامي تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديد بصيرة يسهل تحقيقها.
- 3- مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقياً للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يساهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.
- 4- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: ويؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف.
- 6- مبدأ تخفيض المخاطرة: ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية، الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرار 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.
- 7- المساندة التنظيمية: ويعتمد هذا المبدأ على مساندة الإدارة العليا واشتراكهم في نظام الإدارة بالأهداف، فلا يكفي التزامها الشفهي وإنما من الضروري أن تكون المشاركة ظاهرة لباقي التنظيم.
- 8- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية: وتظهر هذه عندما يحاول المشروع أن يبقى على وجوده بعد انجاز مهامه، وقد يأتي وقت في حياة المؤسسة بتغيير أهدافها كلياً، فلا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.
- 9- اشتراك الإدارة العليا: فالمساندة التنظيمية في أوسع معانيها بأن الأمر يحتاج إلى تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه ومساندته الكاملة للجهاز عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.
- 10- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية: عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتعبير الكمي، ولكن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء ذات طبيعة نوعية معينة ولها تأثير واضح في النتائج النهائية كالمعنويات على سبيل المثال.

11- حساسية نظام الإدارة بالأهداف: من الضروري أن يستجيب نظام الإدارة بالأهداف بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم.

12- نمو الفرد: يعتبر أساس عملية الإدارة بالأهداف العنصر البشري لذلك يجب الاهتمام بالعامل البشري وتشجيع تطوره ونموه وتعلمه الشخصي الذي يمكن إدماجه في الخطة العامة.

3. الاعتبارات الأساسية التي يركز عليها النظام:

باعتبار أن الإدارة بالأهداف نظام إداري شامل يحاول إيجاد توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ليس بالأمر الهين، وأسس هذه الاعتبارات وغايتها هي إيجاد السبل لتحسين أداء المؤسسات والعاملين فيها، وإيجاد دمج وتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تتوفر الاعتبارات التالية:

أ- "الاعتداد الكامل بآراء العملاء وضرورة أن تنعكس احتياجاتهم ورغباتهم على كل أنشطة واليات العمل(السلمي،1999:92).

ب- تؤكد الإدارة بالأهداف كنظام إداري على التركيز على النتائج بدلا من التركيز على النشاطات، ومن هنا وصف هذا النظام الإداري بأنه يركز على النتائج ويتمحور حول النتائج، فليست العبرة في النشاطات التي يقوم بها المدير أو تلك المهمات التي يشغل وقته في أداءها، وإنما العبرة في النتائج التي تحققت، وبعبارة أخرى بالأهداف التي تم إنجازها(العمامرة،2012: 152).

ج- الربط بين الموارد والوسائل والأساليب من ناحية، وبين النتائج والإنجازات من ناحية أخرى، والتأكد من إيجابية واضطراد النمو في العلاقة بين الموارد والعوائد(السلمي،1999:92).

د- تشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف ولعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط والتنظيم والتنسيق والضبط والتوجيه والإشراف واتخاذ القرارات والتقييم والمتابعة(العمامرة،2012:152).

هـ- الالتزام المستمر والتطبيق المتصل لأفكار الإدارة بالأهداف باعتبارها توجه فكري والالتزام مبدئي للإدارة، وليس مجرد أسلوب أو تقنية إدارية تستخدم لفترة ثم يخفت الحماس لها(السلمي،1999:93).

و- الإدارة بالأهداف لا تتجح ولا يمكن تطبيقها في حالة غياب القائد الديمقراطي التشاوري الذي يؤمن بالعلاقات الإنسانية وضرورة توفير مناخات الأمن والإحترام والثقة بينه وبين العاملين من ناحية والعاملين فيما بينهم من ناحية أخرى(العمامرة،2012:152).

خامساً: مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.

في الواقع أن تلك الخطوات تختلف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف وخبراتهم العملية، وهذه الخطوات تتابع على النحو التالي(درة،2004:99-100):

- 1- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء.
 - 2- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - 3- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
 - 4- وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - 5- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- اما العمائيرة(2012:159-166) فيختلف في ما تم ذكره من خطوات ويلخص القول إلى أن خطوات الإدارة بالأهداف تتلخص في:

- الخطوة الاولى : وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة .
- الخطوة الثانية : دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه.
- الخطوة الثالثة : تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.
- الخطوة الرابعة : توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المؤسسة.
- الخطوة الخامسة : وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.
- الخطوة السادسة : التقويم والتغذية الراجعة.
- الخطوة السابعة : القيام بالمكافئات والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز.
- وتشير البنا(2013:398-399) بأن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية:

- 1- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - 2- يقترح المرؤوسين أهداف محددة.
 - 3- توضح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
 - 4- ينفذ المرؤوسون الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
 - 5- يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحح مسار التنفيذ.
- والواضح أنه لا اختلاف جوهري في الخطوات حيث تتحد في تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم علي الجزء الذي

يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتي لا يحدث تداخل في الاختصاصات، هذا إلي جانب تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون علي تحقيقها علي ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعونها، وتحديد هدف كل مرؤوس والعمل على بناء أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه، بالإضافة إلي المراجعة الدورية للأهداف التي تم تحقيقها ، وتقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

ويرى Drucker (258:2008) بأن كل عضو في المؤسسة يساهم بشيء نحو هدف مشترك بحيث تنصب كل الجهود نحو هدف مشترك دون ثغرات، أو صراعات، أو ازدواجية في الجهود بمعنى أن تكون كل وظيفة في المؤسسة يجب أن تكون موجهة نحو أهداف المؤسسة ككل.

سادساً: مميزات وعيوب أسلوب الإدارة بالأهداف.

1. مميزات وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

تبعاً لفلسفة ونظام الإدارة بالأهداف فإنها تصبح بالفعل أسلوباً ونظرية لاتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى المزايا والأهداف التي حققتها تطبيق النظرية في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ومن بين تلك المزايا ما يلي(عبدالله،2012:148):

- أ- الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة المالية.
- ج- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.
- د- تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الاداء.
- هـ- يمكن هذا الأسلوب الافراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها.

ويجمع SHELL (270-269:2002) مزايا وفوائد تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف كالتالي:

- 1- للمنظمة: تحديد أهداف واضحة، قوة التخطيط والرقابة، وخلق الالتزام لدى المشرفين، اكتساب الخبرة.

2- الرؤساء: التفويض الفعال، وتوفير الوقت، والتواصل في اتجاهين، ومعايير تقييم أفضل، والحصول على التزامات من المرؤوسين.

3- المرؤوسين: تحسين التوجيه والإرشاد وتوفير الرقابة الذاتية يوفر الحكم الذاتي، والمشاركة، ويحسن المعنويات.

2. سلبيات ومحاذير الإدارة بالأهداف

لا يخلو أي أسلوب إداري من بعض المشكلات والسلبيات التي قد تصاحب الأخذ به، والإدارة بالأهداف لا تخلو من بعض العيوب، إن معرفة هذه العيوب يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية والواقعية (العمامرة، 2012: 172)، ومن هذه السلبيات التي تخص المؤسسات التعليمية (البستان وآخرون، 2010: 241-242):

- أ- صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة التعليمية وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.
- ب- إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة مما يصعب معه الإقبال على استخدام هذا الأسلوب.
- ج- شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.
- د- جهل الكثير من المديرين بهذا الأسلوب الإداري نظراً لعدم تطبيقه إلا نادراً، وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث، وخوف المديرين من تفويض السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم عند تطبيق هذا الأسلوب.
- هـ- إن قيام العاملين في المؤسسة التعليمية بالمشاركة في تحديد الأهداف أو اشتقاقها يؤدي إلى ضياع وقتهم المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- و- حاجة هذا الأسلوب إلى جهد كبير من جانب الرؤساء والمرؤوسين عند صياغتهم للأهداف وترجمتها إلى أهداف فرعية، وهذا الجهد يتمثل في الأعباء الورقية والمستندية المستخدمة في تحديد الأهداف والإعداد والتخطيط والمناقشات.
- ز- الحماس الزائد للإدارة بالأهداف والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة للتطبيق.

وينظر العمامرة(2012:172-173) إلى أن أهم المحاذير التي يجب أن لا تقع بها المؤسسة التعليمية هي:

- أ- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- ب- يرى البعض الآخر أن الإدارة بالأهداف غالبا تعني بالأهداف القصيرة المدى ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف الطويلة المدى وبالإستراتيجيات العامة.
- ج- ويرى آخرون أن الإدارة بالأهداف قد تشجع الالتزام بالأهداف المعروفة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب.
- د- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- هـ- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر وسائل البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره دائما وبخاصة في الدول النامية.
- و- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية.
- ز- صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل واضح يسهل معه تقويم إنجازها.

سابعاً: مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها:

- 1- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
- 2- تستهلك الكثير من الوقت والجهد، نظرا لما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.
- 3- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء(رضا،2014:132).
- وللتغلب على هذه العقبات يتطلب أكثر من العناية والنوايا الحسنة. وكذلك سياسة وهيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني(Drucker,2008:258)، فالتغلب على السلبيات أنفة الذكر من خلال التالي (الحديدي،2009:57):

- 1- تحيد الأهداف بدقة بصورة تجعلها أكثر وضوحاً، وقابلة للقياس.

2- متابعة الإجراءات بشكل متواصل ابتداء من وضع الأهداف المحددة، والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع، والمؤسسة التعليمية، والأفراد.

3- اختيار المديرين الأكفاء، ونشر الوعي بينهم بأسلوب الإدارة بالأهداف، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة.

4- وضع نظام جيد للمتابعة، والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم.

ثامناً: تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات

في هذه الإدارة يقسم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ومدراء الدوائر ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية، ومن الطبيعي أن يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية.

إن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية، ولا يقصد بالرؤية هنا أن تنتظر للأشياء المرئية ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن أبصاره ولكن يمكن استبصاره (شاكر، 2012:5).

ونلخص الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مستخدمي الإدارة بالأهداف في الإدارة الجامعية من خلال (البستان وآخرون، 2010:234-235):

1- تحديد الاتجاه العام لسلوك الأفراد أثناء تأديتهم العمل، وذلك لأن أسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس على إستراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير.

- 2- تحقيق غايات المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها، ويتم من خلال دفع الأفراد للعمل في ظل رؤية واضحة للأهداف التي شارك المرؤوسين رؤسائهم في تحديدها وصياغتها والالتزام بتحقيقها.
- 3- زيادة الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة التعليمية أو زيادة كفاءة كل عامل في المؤسسة.
- 4- تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف وتعريف العاملين بالمؤسسة التعليمية بحجمها لما لهذا الهدف من أهمية في التقويم والرقابة.
- 5- التنسيق والتكامل بين التخطيط وعمليات البحث في سبيل تحسين الإنتاج مع ربط الخطط بالأداء والتركيز على النتائج بدلا من الأنشطة، والتعرف على الأفراد الذين يستحقون الترقية، وتغيير طرق الثواب والعقاب وربطها بالإنجاز.

ومع ذلك إن مجرد وضع نظام الإدارة بالأهداف موضع التنفيذ سوف لا يجعل من القادة الفاشلين قادة ناجحين وإنما يمكن القول أن وضع النظام موضع التنفيذ يتطلب برنامجا متكاملًا ومدروسًا مما يزيد من فرص نجاحه ويزيد من فاعليته، وشأن أي نظام مستحدث فانه يجب تفهم القادة للنظام وأسلوب عمله ، بالإضافة إلى وجوب حفزهم على استخدامه وتوافر القدرة لديهم على تنفيذه، وأن التطبيق العملي لهذا النظام يؤكد أن مدى الاستجابة لهذا النظام يتوقف على مدى وضوح الأهداف وتعرف القائد على السمات المميزة لمرؤوسيه قبل أن يحدد مستوى إنجازاتهم، ومدى ثقة القائد بنفسه، والاجتماعات التي يعقدها مع مرؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم والوقت الذي يخصصه لهذا الغرض، والمكانة التي يحتلها القائد الذي يطبق هذا النظام في نفوس مرؤوسيه. وكلها عوامل تزيد من فرص نجاح هذا النظام. ومما يؤكد نجاح هذا النظام أن الالاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا وأمريكا وأفريقيا قاموا بتطبيقه، ثم بدأت مؤخرا الحكومات في بعض الدول المتقدمة والنامية في إدخال هذا النظام على الإدارة في القطاع العام، للمساهمة في حل مشاكلها الإدارية على المستويات القومية والمحلية (كنعان، 2009: 428).

إن إعادة دورة الأهداف من جديد لغرض تحديث أو تطوير الأهداف يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظاما مفتوحا مع البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحقيق توازن في القوة بين المؤسسة وبين بيئتها عندما يكون هذا التوازن ضروري.

هذه اهم الجوانب الايجابية والسلبية لنظام الإدارة بالأهداف كما كشفت عنها تطبيقاته ، ومنها ما يتضح انه بالرغم من أوجه النقد التي تعرض لها هذا النظام، إلا أن التطبيق أثبت سلامة الأسس التي يقوم عليها.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

مقدمة

أولاً : مدلول القرار الإداري.

ثانياً: أهمية القرار الإداري.

ثالثاً: خصائص القرار الإداري.

رابعاً: المنهج العلمي ومراحل (خطوات) عملية اتخاذ القرار.

خامساً: نماذج صنع القرار.

سادساً: المشاركة في اتخاذ القرارات.

مقدمة

يعتبر اتخاذ القرارات من العمليات المهمة في حياتنا، وقد اتسع مفهومه ليشمل جميع مناحي الحياة، حيث يمر المرء في حياته اليومية بمواقف تتطلب منه اتخاذ قرار أو أكثر لتصريفها ومعالجتها، وهذه القرارات عملية نعيشها في كل لحظة من لحظات حياتنا، فعملية اتخاذ القرارات عملية مهمة، في المنزل والعمل، وفي محيط الحياة الاجتماعية الأخرى، وهناك حاجة ماسة ومستمرة لإنجاز قرار أو أكثر. إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد الإداري، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ودقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

فعملية اتخاذ القرارات تقوم على العلم والدراسة وتولد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية، فهي أحد أهم أنشطة الإدارة، وما يترتب عليها من ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة، فهي جزء من حل المشكلات، وجوهر العملية الإدارية كونها تمثل مخرجات الوظائف الإدارية (حرز الله، 2007:10).

وتزداد أهمية وخطورة القرار كلما زاد حجم المؤسسة الإدارية، وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور، ومن هنا تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً جديدة.

"ومن هنا تبرز أهمية وخطورة القرارات في الإدارة التعليمية عنها في منظمات الأعمال حيث قرارات الإدارة التعليمية تعكس في الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام، ونتائجها أوسع أثراً وأن الضغوط على متخذيها تتعدد مصادرها، وأنه يراعى الحرص الشديد في اتخاذها ضماناً لنجاحه ولاتساع القطاع الذي تمسه هذه القرارات" (العجمي، 2010:225).

أولاً : مدلول القرار الإداري

اتخاذ القرارات عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها، وقد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين والكتاب، ولعل أبرزهم " هرت يمون " الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية اتخاذ القرارات، فقد شبه سيمون اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل. والإدارة كتحصيل حاصل هي اتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى بشكل مترابط ومتكامل فعلى سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ولعل ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات (عقيلي، 2013:215).

"ويرى تاننباوم القرار الإداري بأنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

ويعرفه نيجرو بأنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" (كنعان، 2003:83).

ويمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية من خلال التعريفات لعملية اتخاذ القرار الإداري (فياض وآخرون، 2010:68):

1- القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف.

2- القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك.

3- القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل.

4- يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة.

لذلك تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لعملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر عملية ذهنية، حيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص بالنسبة لهذه العملية، فيرى شاويش عملية اتخاذ القرار عبارة عن اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع القرار، إلا أن المدير يجب أن يصنع قرارات عندما يقوم بانجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي التنظيم و التوجيه والرقابة (شاويش، 2013:245).

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (عقيلي، 2013:210)، وتعرف بأنها سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، أو هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله (عبوي، 2010:231).

بناءً على ذلك نجد أن القرارات تمثل جزءاً جوهرياً من حياتنا داخل وخارج بيئة العمل، والقرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل، ويصنع هذا القرار من قبل شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية الاختيار التي تنطوي على عدة عناصر أهمها : التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة، والتخطيط والاختيار والتقييم، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته، وبناءً على ذلك نلاحظ أن المدير سبيله إلى القرار هدف واضح، وقائمة من الاختيارات المتاحة في تحديد الأفضل من بينها ثم تحويل هذا القرار إلى عمل (عواد، 2012:219).

ثانياً: أهمية القرار الإداري:

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات - مهما كان نوعها - يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها (العجمي، 2010:225).

وتمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر ولب عملية الإدارة فلا يمكن فلا يمكن تصور قيام المدير بأي وظيفة من وظائف الإدارة دون اتخاذ العديد من القرارات الإدارية (عواد، 2013:99).

أما الدعوة إلى أهمية اتخاذ القرار فقد وردت في القرآن الكريم في آيتين فقط، لقوله تعالى: "إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (سورة آل عمران، آية 159)"، كما قال تعالى: "وَلَقَدْ عَهِدْنَا إِلَى آدَمَ مِنْ قَبْلِ فُتْسِيٍّ وَكَمْ نَجِدْ لَهُ عَزْماً (سورة طه، آية 115)"، والعزم هنا القدرة على اتخاذ القرار.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري من الناحية العملية، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً

وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها (العجمي، 2010: 230).

لذلك تتبع أهمية القرار من النتائج التي ستترتب عليه، حيث يرتبط القرار بالنشاط الواعي للإنسان في حياته الخاصة والعامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية ويتناول مصالح الأفراد والجماعات. لذلك فإن الخطأ في القرار يمكن أن يؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية فادحة يصيب جميع الأطراف المعنية به، كما يؤدي القرار السليم إلى تحقيق منفعة تعم جميع المعنيين.

ثالثاً: خصائص القرار الإداري:

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية وهذه الخصائص كما تذكرها الحريري (2008: 229-231):

- 1- القرار هو عملية فكرية بحتة، لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
- 2- أن عملية القرار هي عملية استمرارية، ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار، حيث أن عملية اتخاذ القرارات في التنظيم تتم بصورة متواصلة.
- 3- تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود عدة بدائل لاختيار الأفضل منها.
- 4- أن القرار هو عملية إنسانية لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.
- 5- أن عملية اتخاذ القرار هي إجابة لمشكلة معينة، فإذا لا توجد مشكلة لا يوجد قرار.
- 6- تعتمد عملية اتخاذ القرار على العقوبة والترشيد.
- 7- تعتمد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية والمرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار لحلها.
- 8- القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم.
- 9- يتأثر القرار الإداري بالقيم والأعراف والعادات والاتجاهات التي يؤمن فيها متخذ القرار.
- 10- يتأثر القرار بالعوامل البيئية المحيطة.

ولعل أفضل من قدم تحليلاً للتصرفات الشعورية واللاشعورية في مجال اتخاذ القرار من خلال تحليله لتصرفات الأفراد بشكل عام (بارنارد)، عندما قال أنه عندما نكون بصدد اتخاذ قرار يكون هناك عنصران: الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها، وإن التصرفات التي تأتي نتيجة التدبر والحساب والتفكير تمثل تصرفاً شعورياً، وهو أحد العناصر الرئيسية للقرار، أما التصرفات التي تكون

استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر للظروف الداخلية والخارجية فهو تصرفات لا شعورية تخرج عن مفهوم القرار، ومثال هذه الأخيرة معظم العادات التي تتكون لدى الأفراد وتتأصل كتناول الشخص طعام الإفطار كل يوم كعادة متواصلة (كنعان، 2003: 86).

رابعاً: المنهج العلمي و مراحل (خطوات) عملية اتخاذ القرار:

أن المنهجية في اتخاذ القرار في عصرنا تركز على الاختيار المدروس بين عدة من الاحتمالات والبدائل المتاحة، لكن عندما تكون المعطيات والمتغيرات كثيرة والبدائل لها خصائص ومميزات ومواصفات متعددة ومتشابهة، بالإضافة إلى التوسع الهائل في حجم التنظيمات والقوى البشرية والسياسات الكثيف من المعلومات ومتطلبات القوى البشرية والبيئة والتفاعل والتنسيق مع جهات لا حصر لها، جعل عملية صناعة القرار في مأزق كبير وموقف محرج، ووضع لا تحسد عليه، لذلك اتجه صانعو القرار للخروج من الورطة لتبرير القرار وعدالته وموضوعيته، بان نهجوا نهجا عمليا بعيدا عن التأثيرات الشخصية والضغوطات وليجنبوا مؤسستهم وتنظيماتهم الصراعات التي تعيق التقدم والتطور وتشكل عائق في تحقيق الأهداف، سواء كانت صراعات داخلية أو خارجية، ولقد قام علماء الإدارة والبحث العلمي بجهود حثيثة خلال السنوات الأخيرة لصنع عملية اتخاذ القرار بالصبغة العلمية وبطرق مختلفة (كلالدة، 2012: 257)، وبهذا فان القرارات الإدارية تعتمد على أساسيين هما (الحري، 2008: 219):

1- مجموعة من الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان مدى صدقها ودقتها.

2- مجموعة من القيم، وهذه تتعلق بعملية الاختيار الأفضل والصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرار.

لذلك تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات أو المراحل المتصلة والمتتالية وهي:

1. الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها: الإحساس الواعي بوجود مشكلة، والتعرف على حجمها ومدى حدتها أو خطورتها، وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها، وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب المشكلة تمهيداً لحلها (عيسى، 2014: 31).

2. البحث عن حلول بديلة وتقييمها: وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر، وتحليلها، وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل. وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين وخاصة من

يتصلون مباشرة بالمشكلة موضع الدراسة، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم (عبد الرحيم، 2007:10).

3. اختيار أفضل البدائل: في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، وتوضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، يمكن تحديد البديل الذي يكون مجموع فوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لأي بديل آخر. (فياض، 2010:75).

4. تطبيق البديل الذي تم اختياره: عند اختيار أنسب أو أفضل بديل يصبح هذا البديل بمثابة الحل الذي سيتم إتباعه في حل المشكلة. وبصفة خاصة من جانب من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضرورية (عبد الرحيم، 2007:12).

5. تقييم النتائج: لا تتم عملية صنع القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج. فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة، فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الإجراء التصحيحي (عبد الرحيم، 2007:12).

خامساً: نماذج صنع القرار:

ويمكن إجمال الاتجاهات التي ظهرت بين كتاب الإدارة للإجابة عن تلك النماذج في إتجاهين: الإتجاه التقليدي، والاتجاه الحدي (الحميضي، 2007:24):

1. الاتجاه التقليدي: ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية التي يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا، في حين تختص المستويات الأخرى - الأقل من المستويات العليا - باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية، فهذا الاتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها.

2. الاتجاه الحديث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفاعلة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها القرارات خارج المؤسسة أو التنظيم ويقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرارات.

سادساً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته.

1. مفهوم المشاركة:

دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات (عسكر، 2012: 48) وتعرف المشاركة أيضا على أنها درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها (الحاوي، 2009: 6).

على أية حال تكون قدرة زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات، وتجنب المأخذ عليه متوقفة على مهارات قائد الجماعة إلى مدى بعيد، وقد قدم "ماير" المبادئ التالية للفائد حتى تكون قيادته للجماعة جيدة (عامر وقنديل، 2010: 209):

1- ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة.

2- التأكد من مشاركة كل أعضاء الجماعة.

3- التمييز بين جميع الأفكار وتقييمها.

4- عدم الاستجابة لكل مشترك وعدم الهيمنة على المناقشة.

5- توجيه الجهود لتخطي العقبات التي يمكن التغلب عليها.

ومن أهم وسائل المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في الجدل والسؤال والحوار، وهي ألفاظ كثيرا ما تكررت في القرآن الكريم، قال تعالى :

(وَإِنْ جَادَلُوكَ فَقُلِ اللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا نَعْمَلُونَ) (سورة الحج، آية 68)

(وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ) (سورة الحج، آية 8)

(وَجَادِلْهُمْ بَالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) (سورة النحل، آية 125)

(وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا) (سورة الكهف، آية 54)

أن اتخاذ القرار مسألة في غاية الأهمية، والاهم منها أن تكون هذه القرارات ناجحة، وان تكون هي القرارات الناجمة بعد مشاركة المرؤوسين من قبل متخذ القرار ومرجعه، فهم اعرف من غيرهم بحال المؤسسة وقراراتها(حبتور، 2009:157).

كما أن القيادة الديمقراطية تعني إشراك أعضاء المرؤوسين في صناعة القرار ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة ترضي الطرفين الإدارة والمرؤوسين، فالمشاركة تضفي على المرؤوسين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم وأفكارهم موضع الاعتبار وهذا في حد ذاته يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية لما فيه صالح للمنظمة على أن الديمقراطية لا يجب أن تذهب إلى حد فقدان الإدارة للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري أو فقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة(محمد، 2013:50).

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً ولا ينغمس فقط في العمل، يخطئ المدير حينما يعتقد أن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية، والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتياً في المؤسسة ويريدون لن يروها ناجحة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يرون أن ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، أي بمعنى آخر انجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسئولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلا من العمل ضده(حريم، 2006:96).

أي أن أسلوب المشاركة يعطي الفرصة للمرؤوسين مهما كان مستواهم الوظيفي فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولا وينال الرضي ودم كافة الأطراف في التنظيم، عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار، ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم ويشبعوا حاجاتهم النفسية، وينمي قدراتهم الوظيفية(فياض وآخرون، 2010:85).

يقول احد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال : أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل ايجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدورات الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي(حريم، 2006:95).

أي أن سياسة التشاور والمشاركة من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات وتزيد من فاعلية وكفاءة العمل داخل الجماعة.

وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ القرار، ابتداء من النمط الأوتوقراطي الخير وانتهاء بالنمط الديمقراطي المشارك الذي يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال ترك المدير لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه (كنعان، 2003: 209).

2. مستويات (درجات) المشاركة في صنع القرار

قدم تانينبوم وشميت نموذجا يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمرؤوسيه في صنع القرار وهي (راشدة، 2009: 4) و (حرز الله، 2007: 36) و (مصباح، 2011: 29):

- أ- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفرداً، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو اقناعهم به.
- ب- صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعتمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- ج- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لأجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صناعته للقرار واتخاذها، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولاً إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- د- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد انسب هذه الحلول - القرار المبدئي - وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقي للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد ما إذا كان القرار سيعدل أم لا.
- هـ- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.

و- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الاطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشترك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الامر.

ز- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها بل تحديد بدائل الحلول ثم الوصول الى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

3. الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات

هناك مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرار وهما : الأساليب العادية والأساليب الحديثة حيث تشمل مجموعة الأساليب العادية: نظم الاقتراحات، واللجان والمجالس والاجتماعات وغيرها، بينما تشمل مجموعة الأساليب الحديثة: أسلوب الجماعات الاسمية، أسلوب دلفي، العصف الذهني وأسلوب السلم النقال وغيرها (السفياني، 2012: 22).

اللجان: يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة من الافراد الذين تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسئولين أمامها عن النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحليلها واتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها (عواد، 2013: 114-115).

المجالس: وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة وهذا يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة عند المشاركة في اتخاذ القرارات، أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار (كنعان، 2003: 221).

الجماعات الاسمية: حيث ينشط أفراد المؤسسة بطريقة فردية من خلال مجموعة خطوات تتم بين المدير والمرؤوسين، ويضمن هذا الأسلوب اللقاء الرسمي وحرية التفكير المستقل إلا أنه يحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية اتخاذ القرار (محمد، 2003: 31-32).

طريقة دلفي: يعني هذا الأسلوب معالجة حل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة، بوساطة جماعات من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع اخفاء هوياتهم (حبتور، 2010: 159).

المؤتمرات والاجتماعات: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات لحل المشكلة التي تستهدف التشاور بين المدير ومروسيه(كنعان،2003:224).

العصف الذهني: وهي من أكثر الطرق المستخدمة في مجال القرار الجماعي ولاسيما لتقديم أفكار أو بدائل للحل، وبعد تقديم الأفكار من قبل الأشخاص البالغ عددهم من 6 على 12 ويجلسون حول طاولة تساعد على الاتصال المباشر حيث تمتد الجلسة من ساعة إلى ساعتين وتدار الجلسة من خلال قائد للمجموعة(مهنا،2006:70).

4. بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد (عبوي،2010:248):

- أ- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- ب- تهيئة المناخ والمصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- ج- أخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

5. إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية

للوقوف بصورة موضوعية على الإيجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المؤسسة، فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة، وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة، وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة، أما إذا كانت المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فانه يصبح من المتوقع حدوث إيجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة.

أ- إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات(السكرنة،2010:287-288):

- 1- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- 2- إثراء المعلومات حول بدائل القرار .
- 3- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار .
- 4- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.
- 5- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة.

6- إثراء روح الموارد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية والاستبدادية.

7- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.

8- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف.

ب- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات (الرفاعي، 2009:36) و(السفياني، 2012:38):

1. ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً لا فعلياً.

2. الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل المرؤوسين أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا انفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.

3. نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.

4. يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار أنه يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس في التأثير عليهم، إضافة إلى ذلك أنها قد تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته.

5. يمكن أن تتباين وجهات النظر ويشد الخلاف بين الأعضاء المشاركين ، مما يؤدي الى اللجوء إلى الحلول الوسطى حسماً للخلاف، وبطبيعة الحال لا ترضى الحلول الوسطى الجميع ولا تعتبر حلاً نافعاً للمشكلة، فالحل الوسط قد يكون توفيقياً يميل إليه الجميع لدى بروز بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايته.

6. إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة، فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة لا يرد ذلك في القرارات الفردية.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعات

تعتبر المؤسسة الأكاديمية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع وبالتالي حتى تكون قرارات المجالس فيها فاعلة، لابد من أن تكون القيادات فيها مبادرة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من ذلك حيث أن كسب عقول وقلوب المرؤوسين الإداريين والأكاديميين بالغ الأهمية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار بما يعود بفائدة كبيرة على الجامعة (الشطناوي، 2014: 338). ويمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة على أنها العملية الجماعية التي يساهم فيها المرؤوسين والإدارة العليا في مناقشة قرارات اللجنة البيداغوجية وقرارات اللجنة العلمية، بقرارات المجلس العلمي وقرارات مجلس الكلية. ويتم قياسها إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المرؤوسين نتيجة استجاباتهم لمواقف المقياس (محمد، 2013: 48).

وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لابد من رفع درجة المشاركة والقبول لدى المشاركين، والقرار الفعال هو قرار قابل للتنفيذ ومقنع للآخرين، ولكي يكون القرار فعالاً يجب أن تتوفر فيه عدة أمور، كأن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت تكوين القرار ذاته، بمعنى أن لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح قراراً مترجماً في شكل برنامج عمل (الشطناوي، 2014: 338). إن مشاركة المرؤوسين مع الإدارة العليا في عملية صناعة القرار في الجامعة تساعد في التعرف على اتجاهاتهم نحو الجامعة، وتكشف عن تقديرهم لأولويات التربية على الصعيدين المحلي والقومي، بالإضافة إلى ذلك فهي توفر فرص التعاون والتواصل بين إدارة الجامعة و المرؤوسين (محمد، 2013: 51).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد:

تستعرض الدراسة في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تشابهت - إلى حد ما - مع موضوع هذه الدراسة، وقد تم تصنيفها إلى الدراسات العربية و الأجنبية حيث يتضمن كل جانب على: دراسات المحور الأول: الإدارة بالأهداف ، ودراسات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات، وسيتناولها بالتحليل من خلال توضيح الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة والمجتمع في كل منها كما سيوضح أوجه الشبة والاختلاف فيما بينها، وفيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة في هذه الدراسة، كما سيعتمد الباحث على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة.

اهتم بعض الباحثين بدراسة أسلوب الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إدارة التعليم وآثار تطبيقه على إنتاجية التعليم، ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

أ-المحور الأول:الإدارة بالأهداف

1. دراسة عيسى (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين،قطاع غزة،فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (215) مدير ومديرة وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة. وإلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية في مجال تحديد الأهداف والتخطيط تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية يعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

2. دراسة الجابري (2012) بعنوان: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعات بغداد، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في كليات جامعات بغداد من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الأقسام. وقد اقتصرَت الدراسة على معاوني عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات (بغداد، المستنصرية، النهرين، التكنولوجية، والعراقية)، في محافظة بغداد، وتكون مجتمع الدراسة من (490) معاون عميد ورئيس قسم، موزعين على الجامعات. وتكونت العينة من (392) معاون عميد ورئيس قسم أي بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة الأصلي. تم بناء أداة لقياس تطبيق الإدارة بالأهداف والتي تضمنت (62) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأداة لقياس مستوى الأداء وتضمنت (72) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأنظمة التقليدية بما يساعد على نجاح أداء الكليات في التعليم والبحث العلمي، وأن هناك إمكانية لتقبل أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال النتائج الإيجابية القوية، والذي يعكس تقبل عينة البحث لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف.

3. دراسة خوالدة (2012) بعنوان: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية في عمان من وجهة نظر العاملين، جامعة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي عن طريق أخذ كل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (441) كعينة للدراسة، وقد طبقت الاستبانة كأداة للدراسة وتوزعت في أربعة مجالات هي: تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة الدورية، وتقويم الإنجاز السنوي. ولمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (-t test). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة بشكل عام، وكذلك إلى عدم وجود فروق بين متوسط استجابة العينة حول درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للدور الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

4. دراسة النوح (2011) بعنوان: واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الرياض، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. ولتحقيق هذا الهدف وضعت الدراسة عدداً من التساؤلات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة ، وقد بلغ حجم العينة (113) مديراً من أصل العينة الأصلية (1134) أي نسبة (10%)، و(249) معلماً من حجم العينة الأصلي (29406) أي بنسبة (1%) من العينة الكلية. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (3.30) بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة (3.19) ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأن أعلى المجالات تطبيقاً مجال (وضع الخطة)، وأن أقل المجالات تطبيقاً وأهمية مجال (تحديد الأهداف)، كذلك كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف تعزي (للوظيفة، والمؤهل العلمي، الخبرة). وأوصت الدراسة بوضع خطة لمساعدة المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف، ووضع آلية لإشراك المعلمين في وضع معايير واضحة تمكنهم من التعرف على مستوى أدائهم.

5. دراسة الغورين (2010) بعنوان: نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، الأردن.

هدفت الدراسة التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن؟ وهل هناك فروق دالة إحصائية في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة؟ وتكونت عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وعددهم (39) وتم تصميم استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، وكذلك بتطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

6. دراسة الرحيلي (2009) بعنوان: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. مكة-السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام 2009 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة ضمت محاور الدراسة. وتوصلت الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة جاءت استجاباتهم نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية، وكذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية). وأوصت الدراسة إلى تعزيز استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال وإشاعة مبادئه، وتدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

7. دراسة صادق (2009) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، السعودية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف ومعيقاتها في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة وقد استهدفت الدراسة جميع المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، حيث بلغ حجم العينة (217) أي بنسبة 12% من المجتمع الأصلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد إستبانة موزعة على أربعة مجالات هي: الإدارة التعليمية، الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، والبيئة التعليمية. يحتوي كل مجال من هذه المجالات على عدد من الفقرات تتناول جانباً من معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف، وتوصلت الدراسة إلى: يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وأن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف هو مجال الهيئة التدريسية، وأن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من المديرين والمعلمين حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مشاركة منسوبي المدرسة في إعداد الخطة المدرسية، وأن تكون أهداف الخطة المدرسية محددة.

8. دراسة الأسطل (2008) بعنوان: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، عمان-الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 197 عضو هيئة تدريسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام، وكذلك كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية). وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة، وإجراء دراسات تتعلق برؤساء الأقسام.

9. دراسة العدوان (2006) بعنوان: أثر تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة، و(485) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة وسيلة لجميع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة بينما كانت تصورات المعلمين متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف وكانت الفروق لصالح المديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين وتصورات المديرات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين وتصورات المعلمات لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

10. دراسة البابطين (2003) بعنوان: برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية، السعودية.

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من مديري ومعلمي المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (696)

قسمت إلى مجموعة تجريبية (341) ومجموعة ضابطة (335) فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة أن تتبنى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق البرنامج الذي تم اقتراحه ، والعمل على توفير بيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

11. دراسة عقيلات (2002) بعنوان : درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال،أربد،الأردن.

هدفت الدراسة دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع بلغت (209) مشرفين ومشرفات تربويات وتم استخدام استبانة مكونة من (48) فقرة. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف التربوي كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، وكانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة، (11) سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجنس. وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف لفى إدارة الإشراف التربوي.

12. دراسة الرشودي (2002) بعنوان: الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية.

هدفت إلى وضع تصور مقترح لعناصر العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالسعودية في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير العملية الإدارية بالكليات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ عدد إجمالي الاستبانات الموزعة (433) أجابت عليها (321) موظفة إدارية تعمل في كليات البنات في مدن الرياض وجدة، والإحساء، وبريده، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على اهتمام إدارة الكلية بالوضع الراهن، وأن هناك موافقة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أن يكون وفق برنامج منظم ، وكذلك كشفت الدراسة بوجود فروق بين المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد العينة على متغير المؤهل العلمي للوضع القائم، وأيضاً بوجود فروق حول الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير العملية الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك أظهرت الدراسة بعدم وجود فروق بين المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد العينة على متغير الوظيفة في الوضع الراهن. وأوصت الدراسة بتطبيق الإدارة بالأهداف على أن يكون وفق برنامج منظم يضمن جني ثمار إيجابية منه.

13. دراسة الرواحي (2002) بعنوان: الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها بالكلية التقنية في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالكلية التقنية في سلطنة عمان، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه، فقد تكونت العينة من (102) إدارياً و(133) أكاديمياً بالكلية التقنية وعددها خمس كليات، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف كانت تقديراتها بين المرتفعة والمتوسطة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق فردية لتقديرات العينة تعزى إلى (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس، الجنسية)، وكذلك أظهرت النتائج وجود معوقات في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ولكن بتقديرات مختلفة.

ب- المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

1. دراسة أبو عاشور وشطناوي (2014) بعنوان: فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (3072) عضواً. وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية. وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

2. دراسة محمد (2013) بعنوان: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة

التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (320) عضو هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و (69) من جامعة وهران، و (121) من جامعة قسنطينة، من المجتمع الأصلي البالغ (1476) عضواً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني و بنسبة 80% كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس .

3. دراسة الحاي (2009) بعنوان: بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار – دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية_البصرة.

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين فرق العمل وعلاقتها بمشاركة اتخاذ القرار في الشركات الصناعية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثل في جميع الموظفين الإداريين في الشركة العامة للصناعة الورقية البالغ عددهم 30 موظف وموظفة. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرات المشاركة وفريق العمل في الشركة، وكذلك كشفت الدراسة بأن مشاركة العاملين باتخاذ القرار سيكون حافز لهم في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المطلوبة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرار، حيث أن درجة التعلم لدى الأفراد تزداد عند إعطائهم الفرصة للاشتراك في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وهذا يعني زيادة انتمائهم والتزامهم تجاه عملهم.

4. دراسة الخشالي (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. شفا بدران، عمان-الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع في

مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لدى شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بأن هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرار.

5. دراسة حرزالله (2007) بعنوان: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاها الوظيفي. غزة ، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاها الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانتيين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاها الوظيفي ، ثم قام الباحث بتطبيقهما على عينة استطلاعية من المعلمين والتأكد من ثباتهما وصدقهما. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ، وقد طبق الباحث أدوات الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلماً ومعلمة بنسبة (10%). وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بالتأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة وحده.

6. دراسة منها (2006) بعنوان: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82,2%)، وكذلك كشف الدراسة بوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أ- المحور الأول: الإدارة بالأهداف

1. دراسة (LINDBERGN , 2011) بعنوان: أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية ، دراسة على المدارس الثانوية بالسويد وتأثير الإجهاد والكفاءة الذاتية على المدراء

Effects of management by objectives: Studies of upper secondary school and the influence of role stress and self_efficacy on school leaders.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا، في السويد، ويتركز هدف الدراسة في زيادة الفهم في كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف، من خلال أربع محاور (واقع الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية ودور مدراء المدارس في توليد افكار حول العوامل المؤثرة على ادائهم، والمحور الثاني تمثل في الربط بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتقييم الاداء) وتم توزيع استبيان عن طريق البريد الالكتروني لوزارة التربية والتعليم، واتخذت الدراسة المنهج شبه التجريبي والمنهج التاريخي حيث تم توزيع الاستبيانات في فترتين متباعدتين عام 1998 وعام 2008 وقياس الفروق بين الاستجابتين للاستطلاع الذي تم. وتوصلت الدراسة الى اهمية العامل الاقتصادي بالنسبة للمعلمين في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف ولكي يتسنى للإدارة أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف يجب ان تراعي العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين. وأن تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلاب بينما كان هناك تأثير موجب على المدرسين.

2. دراسة (WENCESLAUS , 2010) بعنوان: أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف للإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا ،نيجريا :من وجهة نظر المعلمين

Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State, Nigeria : Teachers views

هدفت الدراسة الى التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة على اسئلة الدراسة، وقم تم اختيار عينة مكونة من (1159) معلماً، من خلال عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في انامبرا وتم استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون ان أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية.وأوصت الدارسة ان مديري المناطق التعليمية في جميع انحاء الدولة الستة في انامبرا ينبغي أن يطبقوا أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين إدارة مدراسهم.

3. دراسة (Aliff,1994) بعنوان : آراء هيئة التدريس والإداريين العاملين في أسلوب الإدارة بالأهداف بالكلية ديكلب بأكاديمية جورجيا للعلوم،أمريكا.

Faculty and administrator opinion on management by objectives at Dekalb college, America.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على آراء الهيئة التدريسية والإداريين في الإدارة بالأهداف بقسم العلوم والرياضيات في كلية (Dekalb College) بولاية جورجيا الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم العلوم والرياضيات وعشرة مديرين مصنفين على مستوى عال ومتوسط وسبعة من رؤساء الإدارة واثنين من رؤساء الأقسام وعميد الكلية وقد توصلت الدراسة إلى إن عميد الكلية ورؤساء الأقسام تلقوا تدريباً على مبادئ وضع الأهداف ونظام الإدارة بالأهداف، وإن ستة من أعضاء هيئة التدريس واثنين من الإداريين كانوا مدركين بأن الكلية استخدمت أسلوب الإدارة بالأهداف، وإن الإدارة بالأهداف تشجع التعاون والتدريب وجهاً لوجه لتحسين أسلوب الإدارة بالأهداف.

4. دراسة (Grain, 1982) بعنوان : تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات بالإقليم الشمالي المركزي للاعتماد في تكاسس بأمريكا.

Management by Objectives in Public two-year Post Secondary Institutions in the North Central Accreditation Region, Taxes,U.S.A.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في (53) من الجامعات في الإقليم الشمالي المركزي للاعتماد بولاية تكاسس بأمريكا، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة نسبة استخدام الإدارة بالأهداف ومدى فاعلية التطبيق من وجهة نظر العاملين، ومعرفة مزايا تطبيقها في تلك الجامعات، وقد تم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن (46) من تلك الجامعات تطبق الإدارة بالأهداف فعلياً، وسبعة منها تطبق الإدارة بالأهداف لفترة تجريبية مدتها ثلاث سنوات لمعرفة مدى ملاءمتها لهم. كذلك أظهرت أن (69%) من أفراد العينة اعتبروها ذات فاعلية عالية، و(12%) من أفراد العينة اعتبروها ليس لها فاعلية. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استخدام الإدارة بالأهداف تعزى لطبيعة الوظيفة إداري وأكاديمي. وتوصلت الدراسة العديد من المزايا سوف تكتسب من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف منها: المساعدة على التخطيط، وتقييم أداء العاملين بموضوعية، وقد أوصت الدراسة إلى تعميم تطبيق الإدارة بالأهداف على بقية الجامعات.

5. دراسة (Perlman, 1975) بعنوان : تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، روزفلت، شيكاغو

Implementing "Management by Objectives" in A University: A Progress Report. Roosevelt university, Chicago.

هدفت الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت. وقد حددت هذه الدراسة جميع العوائق التي كانت تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن العمليات الإدارية في الجامعة وفي بدايتها تحويل الإدارة بالأهداف من (Administration by objectives) (ABO) إلى (MBO) (Management By Objectives) وقد تم تبني الإدارة بالأهداف من قبل إدارة الجامعة في السبعينيات من القرن الماضي لكن دون تفعيل لهذه الممارسة، كما تم تطبيق الإدارة بالأهداف بجميع خطواتها بدءاً من صياغة الأهداف وتحديدها ومروراً بتحديد المسؤوليات والأولويات في تنفيذ العمل وصولاً إلى تقييم الإنجاز. وقد بيّنت النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم ومما يحسّن مستوى الأداء.

6. دراسة (Shetty & Carlisle, 1974) بعنوان : تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية. جامعة ولاية يوتا. أمريكا.

Application of Management by Objectives in a University Setting: An Exploratory Study of Faculty Reactions, Utah State University, U.S.A.

هدفت إلى تعرف مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية، والتعرّف إلى التغيرات الإيجابية الناتجة عن تطبيقها، والكشف عن التصورات والتوقعات نحو الإدارة بالأهداف وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمنصب والخبرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الآداب في مدينة مدويسترن في الولايات المتحدة. وقد بيّنت نتائج الدراسة فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف ضمن البيئات الجامعية والتي لها الأثر المباشر في تحسين العمليات الإدارية فيها. كما أكدت النتائج أن الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة فاعلية إدارة الجامعة عن طريق مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العام الدراسة، بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس. وقد بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والخبرة والمنصب.

ب- المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

1. دراسة (Bamidele & Ella, 2013) بعنوان : تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال، بجامعة ولاية ناساروا بنيجيريا.

Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, Nasarawa State University, Keffi, Nigria.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، وتمتوزيع استبانة على (60) من أفراد العينة، وقد قارنت الدراسة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة موجبة بينهما وتم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في صنع القرارات تساهم إلى حد كبير في الرضا الوظيفي وأداء الجامعة. وكشفت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بأن الإدارة العليا بحاجة إلى العمل بأسلوب القيادة الموجهة نحو العلاقات. وإظهار الثقة وتفعيل تدابير لبناء الثقة ومشاركتهم برؤية مشتركة وتشجيعهم على الإنجاز.

2. دراسة (Muindi, 2011) بعنوان : العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية إدارة الأعمال ،بجامعة نيروبي،كينيا.

The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi. School of Business, University of Nairobi, Kenya.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي بكينيا ، وتم اعداد وتوزيع استبانة على أفراد الدراسة، قارنت الدراسة بالمقارنة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط الخطي ،وخلصت الدراسة وجود علاقة موجبة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي فيما يتعلق بالتغذية العكسية، الحوافز، مهارات القدرات، وتصميم الوظائف. وأظهرت الدراسة بأن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (57.98%).

التعقيب على الدراسات :

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف في نقاط أخرى، كما أن لهذه الدراسة ما تنفرد وتتميز به عن جميع الدراسات السابقة، وسيقوم الباحث بعرض أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأهم ما تميزت به.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات مجموعة من الأغراض والأهداف فكلها تناولت الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل من متغيرات الدراسة مثل دراسة (عيسى، 2014) هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف، دراسة (الجابري، 2012) هدفت الى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الكليات الجامعية ،دراسة (خوالدة، 2012) التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، دراسة (النوح، 2011) هدفت إلى مدى تطبيق مدراء المدارس للإدارة بالأهداف ، (الغورين، 2010) هدفت الى التعرف نموذج الإدارة بالأهداف الاتحادات الرياضية الجماعية وإمكانية تطبيقه، ودراسة العدوان (2006) هدفت للتعرف على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف المدارس الثانوية ، ودراسة عقيلات (2002) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي ، ودراسة (Lindbergn, 2011) هدفت الى التعرف على اثر الإدارة بالأهداف في المدارس، ودراسة (Grain, 1982) و دراسة (perlamen, 1975) هدفتا الى تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات، ودراسة (Shetty & Carlisle, 1974)، دراسة (Wenceslaus, 2010) هدفت الى التعرف على الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف للإدارة المدرسية ، دراسة (صادق، 2009) هدفت الى الوقوف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس، دراسة (الرحيلي، 2009) هدفت الى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالجامعة ، دراسة (الاسطل، 2008) هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات، دراسة (البابطين، 2003) هدفت الى تصميم برنامج مقترح للإدارة بالأهداف في المدارس ، ودراسة (الرشودي، 2002) هدفت الى وضع تصور مقترح لعناصر العملية الإدارية بكليات التربية ، دراسة (الرواحي، 2002) هدفت الى امكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بالكليات التقنية، دراسة (Vincent, 1994) هدفت الى التعرف على مدى قبول او رفض تطبيق الإدارة بالأهداف.

وتمحورت دراسات حول المتغير التابع في الدراسة " المشاركة في اتخاذ القرارات مثل دراسة (مهنا، 2006) التي هدفت الى التعرف الى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار ، ودراسة (حرز الله، 2007) هدفت الى التعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ، ودراسة (الحاوي، 2009) هدفت الى دراسة العلاقة بين فريق العمل وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار، ودراسة (Bamidele & Ella, 2013) ودراسة (Muindi, 2011) هدفتا الى التعرف على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي ، ودراسة (الخشالي، 2008) هدفت الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة

في اتخاذ القرار، دراسة (شطناوي، 2014) التي هدفت الى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الأكاديمية، دراسة (محمد، 2013) التي هدفت الي تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة مثل دراسة (عيسى، 2014)، ودراسة (الجابري، 2012)، ودراسة (صادق، 2010)، دراسة (Wenceslaus, 2010)، دراسة (صادق، 2009)، ودراسة (الرحيلي، 2009)، ودراسة (العدوان، 2006)، ودراسة (عقيلات، 2002)، ودراسة (الرواحي، 2002)، ودراسة (مهنا، 2006)، ودراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (شطناوي، 2014)، ودراسة (محمد، 2013)، دراسة (الحاوي، 2009)، ودراسة (البابطين، 2003)، ودراسة (Vincent, 1994)، ودراسة (Grain, 1982)، ودراسة (perlamen, 1975)، ودراسة (Shetty & Carlisle, 1974)، ودراسة (Bamidele & Ella, 2013)، ودراسة (Muindi, 2011)، واختلفت الدراسة مع كل من دراسة (النوح، 2011)، ودراسة (الرشودي، 2002)، ودراسة (Vincent, 1994)، ودراسة (خوالدة، 2012)، ودراسة (الاسطل، 2008)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (الغورين، 2010)، حيث تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، ودراسة (Lindberg, 2011) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي، ودراسة (الخشالي، 2008) حيث استخدمت أسلوب العينة المتاحة Available.

من حيث أداة الدراسة :

اتفقت الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت هذه الدراسات مع الدراسات من حيث مجتمع الدراسة واتفقت جزئيا مع البعض الآخر، فمنهم من اتخذ الإدارة التعليمية كمجتمع دراسة مثل دراسة (عيسى، 2014) كانت على مدير المناطق التعليمية ومدراء المدارس، دراسة (النوح، 2011)، ودراسة (صادق، 2009)، ودراسة (العدوان، 2006) كانت على مديري ومعلمي المدارس، ودراسة (البابطين، 2003) على مديري ومعلمي المدارس، ودراسة (عقيلات، 2002) كانت على المشرفين، ودراسة (الغورين، 2010) كانت على رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية، ودراسة (Wencelaus, 2010) كانت على مدراء المناطق التعليمية

والمعلمين، ودراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (Lindberg، 2011) كانت على المعلمين، ودراسة (الخشالي، 2008) كانت على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استهدفت مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (الجابري، 2012) التي استهدفت معاوني عمداء الكليات رؤساء الاقسام، ودراسة (الحوالدة، 2012) كانت على العاملين في الجامعة، ودراسة (الرحيلي، 2009) كانت على الإداريات في الجامعة، ودراسة (الاسطل، 2008) استهدفت على أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (الرشودي، 2002) استهدفت العاملات في الكلية ، ودراسة (الرواحي، 2002) كانت على الأكاديميين والإداريين (شطناوي، 2014) كانت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، (محمد، 2013) كانت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، ودراسة (Aliff، 1994) استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، ودراسة (Pelman، 1975) ودراسة (Grain، 1982) استهدفتا الأكاديميين والإداريين والإداريين، (Shetty & Carlisle، 1982) استهدفت العاملين في القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية، ودراسة (Bamidele & Ella، 2013) استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (Muindi، 2011) استهدفت العاملين في كلية الإدارة ، ودراسة (مهن، 2002) والتي استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية ، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية، و (دراسة الحاي، 2009) استهدفتا العاملين في الشركات.

ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الدراسات السابقة في اختيار موضوع الدراسة.
2. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة التي تناسب هذه الدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، وبناء أداة الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها وفقراتها.
4. ساعدت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تبحث في العلاقة والتأثير بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث أنها الدراسة الأولى التي تبحث الواقع، والعلاقة ودرجة التأثير بين المتغيرين حسب ما تم الإطلاع عليه من دراسات.

2. تميزت الدراسة بأنها وضعت سبع مستويات للإدارة بالأهداف وإن كانت بعض الدراسات أخذت بعض المستويات وأضافت الدراسة الحالية مستوى نظام الاتصال الإداري، ودعم الإدارة العليا، والسياسات والإستراتيجيات الداعمة.
3. تميزت الدراسة بأنها تطبق على الجامعات الفلسطينية ولم تقتصر على جامعة واحدة فقط، بل شملت الجامعات الأهلية والحكومية والخاصة.
4. تميزت الدراسة بشموليتها لمعظم المرؤوسين العاملين بالجامعات محل الدراسة ، فقد اشتملت على رؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين، والمدراء، والأكاديميين، والإداريين بالتالي تعطي تصورا أفضل وأوسع في التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة

أولاً : منهج الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة.

ثالثاً : عينة الدراسة.

رابعاً : أداة الدراسة.

خامساً : خطوات بناء الاستبانة.

سادساً : صدق الاستبانة.

سابعاً : خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية.

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

بناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث تم التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثانياً : مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في الجامعات الفلسطينية "الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين" والذين يحملون المسميات التالية "إداري، أكاديمي، رئيس قسم إداري، رئيس قسم أكاديمي، مدير"، كما هو موضح في الجدول (1 - 4).

الجدول (1 - 4)

أعداد (المدراء ، ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين ، وإداريين ، وأكاديميين) العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

المجموع	جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	الجامعة المسمى الوظيفي
1194	88	332	344	430	إداري
927	77	258	205	387	أكاديمي
79	9	29	15	26	رئيس قسم إداري
142	23	40	59	20	رئيس قسم أكاديمي
97	15	21	29	32	مدير
2439	212	680	652	895	المجموع

المصدر : تم جمع البيانات لعام (2014_2015) من خلال :

الجامعة الإسلامية : وحدة الجودة والتطوير - جامعة الأزهر : الشؤون الإدارية - جامعة الأقصى : نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية - جامعة فلسطين : الشؤون الإدارية والمالية .

ثالثاً : عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي والجامعة، حيث تم توزيع 30 إستبانة على مجتمع الدراسة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 400 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 380 إستبانة بنسبة 95%، وقد تم استبعاد 3 استبيانات لعدم دقة الإجابة من قبل المبحوثين ليصبح العدد النهائي الصالح للتحليل 377 استبانة جاهزة للتحليل، وبين جدول(2-4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجامعة .

الجدول (2 - 4)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجامعة

الجامعة	المسمى الوظيفي	الإسلامية	الجامعة	الأزهر	جامعة	الأقصى	جامعة	فلسطين	جامعة	المسمى الوظيفي حسب العينة حسب
إداري	59	47	45	12	163					
أكاديمي	53	28	35	10	126					
رئيس قسم إداري	4	2	4	1	11					
رئيس قسم أكاديمي	3	8	5	3	19					
مدير	4	4	3	2	13					
المجموع	122	89	93	29	332*					

*العدد يمثل الحد الأدنى حتى تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore & Others,2003) :

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 2439، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 2439}{2439 + 384 - 1} \cong 332$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 332 على الأقل.

رابعاً : أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما اتيح له من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) من كتب وبحوث ودراسات علمية ومناقشة محاور الاستبانة مع ذوي الاختصاص.

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على ما يلي:

القسم الأول: ويشمل على البيانات (المتغيرات الأولية)

وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس (إسمي أو رتبي أو نسبي) وشملت على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، وتكونت من 5 متغيرات عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: ويشمل على فقرات للمتغير الأول (المتغير المستقل) للدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء أفراد الدراسة حول المحور الأول: الإدارة بالأهداف وتم وضعها في مستوى قياس (فئوي) وشملت المستويات الأساسية للمتغير المستقل، وتكونت من (47) فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة، موزعة على (7) مجالات :

المجال الأول: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول وضوح ومرونة الأهداف، وقد احتوى هذا المحور على (7) فقرات توضح مدى وضوح ومرونة الأهداف في الجامعات الفلسطينية_غزة.

المجال الثاني: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول المشاركة في وضع الأهداف، وقد احتوى هذا المحور على (6) فقرات حول المشاركة في وضع الأهداف في الجامعات الفلسطينية_غزة.

المجال الثالث: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف ، وقد احتوى هذا المحور على (5) فقرات توضح دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية_غزة.

المجال الرابع: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف، وقد احتوى هذا المحور على (6) فقرات توضح مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

المجال الخامس: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف، وقد احتوى هذا المحور على (7) فقرات توضح الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية_غزة.

المجال السادس: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول التخطيط والرقابة كمستوى من مستويات تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية، وقد احتوى هذا المحور على (9) فقرات توضح درجة التخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية_غزة.

المجال السابع: ويهدف هذه المجال إلى التعرف على آراء أفراد الدراسة حول نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز)، وقد احتوى هذا المحور على (7) فقرات توضح نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية_غزة.

القسم الثالث: ويشمل على فقرات للمتغير الثاني (المتغير التابع) للدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء أفراد الدراسة حول المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات وتم وضعها في مستوى قياس (فئوي) وشملت البيانات الأساسية للمتغير وتكونت من (18) فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3 - 4):

جدول (3 - 4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة " موافق بدرجة قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خامساً : خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتم إتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- تم استشارة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة الأولى في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (59) فقرة، والاستبانة الثانية في صورتها الأولية وقد تكونت من (1) مجال و (25) فقرة.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانتين مع المشرف.

7- تم عرض الاستبانتين على (14) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، والأزهر. والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانتين في صورتها النهائية على (47) فقرة للاستبانة الأولى، وعلى (18) فقرة للاستبانة الثانية، والملحق (2) يبين الاستبانة النهائية.

سادساً : صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يتم اختيار عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين تألفت من 14 متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء ، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانتين في صورتها النهائية - أنظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، أنظر الملحق رقم (1).

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يبين جدول (4 - 4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	.808	وضوح ومرونة الأهداف.
*0.000	.804	المشاركة في وضع الأهداف.
*0.000	.698	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
*0.000	.790	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
*0.000	.908	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
*0.000	.914	التخطيط والرقابة.
*0.000	.821	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).

الإدارة بالأهداف.	.967	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات.	.837	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5 - 4).

جدول (5 - 4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.925	0.856	7	وضوح ومرونة الأهداف.
0.961	0.923	6	المشاركة في وضع الأهداف.
0.952	0.906	5	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.964	0.929	6	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
0.953	0.907	7	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
0.944	0.891	9	التخطيط والرقابة.
0.979	0.958	7	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
0.987	0.973	47	الإدارة بالأهداف.
0.969	0.939	18	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.986	0.972	65	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5 - 4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.856،0.973) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.972). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.925،0.987) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.986) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون هنا قد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6 - 4).

جدول (4-6)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.903	وضوح ومرونة الأهداف.
0.396	المشاركة في وضع الأهداف.
0.614	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.368	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
0.683	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
0.675	التخطيط والرقابة.
0.853	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
0.891	الإدارة بالأهداف.

0.768	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.928	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6 - 4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

سابعاً : خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

• توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (7 - 4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	258	68.4
أنثى	119	31.6
المجموع	377	100.0

يتضح من جدول (7-4) أن ما نسبته 68.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 31.6% إناث، وتعزى النتيجة الظاهرة في الجدول السابق بأن اعتماد المؤسسات في فلسطين على الذكور، خاصة في المؤسسات التعليمية، وهذه نتيجة طبيعية تتفق ومعطيات الواقع الحالي.

• توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (8 - 4) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	31	8.2
بكالوريوس	155	41.1
ماجستير	73	19.4
دكتوراه	118	31.3
المجموع	377	100.0

يتضح من جدول (4-8) أن ما نسبته 8.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، 41.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 19.4% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 31.3% مؤهلهم العلمي دكتوراه، من خلال استعراض النتائج السابقة يتضح بأن المرتبة الأولى للمؤهل العلمي جاءت لحملة البكالوريوس وتعزى النتيجة إلى أن جل المشتغلين بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية حملة الدكتوراه نظراً للطابع الأكاديمي للجامعات حيث أن أغلب محاضري ومشرفي الأقسام في الجامعات الفلسطينية هما من حملة الدكتوراه وهذا ما يتفق مع ما تسير إليه أغلب جامعات العالم نظراً لما يتمتعون به من خبرة علمية وأكاديمية، وجاء في المرتبة الثالثة حملة الماجستير وهذا توزيع طبيعي لأفراد عينة الدراسة، حيث يتراوح عمل صاحب الماجستير بين العمل الإداري أو الأكاديمي وجاءت في المرتبة الأخيرة حملة الدبلوم وتحتصر أعمالهم في العمل الإداري التنفيذي وجاءت نسبتهم طبيعية.

• توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (9 - 4): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	132	35.0
جامعة الأزهر	109	28.9
جامعة الأقصى	96	25.5
جامعة فلسطين	40	10.6
المجموع	377	100.0

يتضح من جدول (4-9) أن ما نسبته 35.0% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، 28.9% يعملون في جامعة الأزهر، 25.5% يعملون في جامعة الأقصى، بينما 10.6% يعملون في جامعة فلسطين، جاءت الجامعة الإسلامية في الترتيب الأول بين الجامعات نظراً لأنها أكبر الجامعات الموجودة في قطاع غزة، وجاءت التدرج الطبيعي من حيث مساهمة كل جامعة في عينة الدراسة، حيث جاءت في المرتبة الثانية جامعة الأزهر وهي تعتبر الجامعة الثانية من حيث الحجم بعد الجامعة الإسلامية، ثم تلتها جامعة الأقصى مما يفسر الترتيب المنطقي لعينة الدراسة وفقاً للجامعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة جامعة فلسطين حيث أنها جامعة جيدة المنشأ نسبياً.

• توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول (10 - 4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
18.6	70	أقل من 5 سنوات
32.1	121	من 5- أقل من 10 سنوات
27.1	102	من 10 - أقل من 15 سنة
22.3	84	15 سنة فما فوق
100.0	377	المجموع

يتضح من جدول (10 - 4) أن ما نسبته 18.6% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، 32.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، 27.1% تتراوح خبرتهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 22.3% خبرتهم 15 سنة فما فوق، تباين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة وإن كانت الفئة من 5- إلى أقل من عشر سنوات في المرتبة الأولى وذلك يتفق مع مؤهلات أفراد العينة العلمية والأكاديمية، وأيضاً لأن في الجامعات الفلسطينية تعتبر حديثة نسبياً، لذلك تم وضع المقياس بما يتفق مع حداثة منشأ هذه الجامعات، مع العلم بأن الجامعات الفلسطينية ومعاييرها ولوائحها تغيرت بعد قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م، لذلك جاءت النسب وفقاً للمستويات الموضوعة.

• توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول (11 - 4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
43.2	163	إداري
33.7	127	أكاديمي
7.4	28	رئيس قسم إداري
8.5	32	رئيس قسم أكاديمي
7.2	27	مدير
100.0	377	المجموع

يتضح من جدول (4-11) أن ما نسبته 43.2% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي إداري، 33.7% مستواهم الوظيفي أكاديمي، 7.4% مستواهم الوظيفي رئيس قسم إداري، 8.5% مستواهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي، بينما 7.2% مستواهم الوظيفي مدير، جاءت نسبة الإداريين في المقام الأول بنسبة 43.2% كون هذه الجامعات بحاجة لكم كافي من الإداريين لكي تكون قادرة على الإيفاء بمتطلباتها الإدارية تجاه الرأي العام ، وأيضاً رئيس قسم إداري يعتبر إداري لذلك جاء الإداريين سواء موظفين أو رؤساء أقسام بنسبة تجاوزت النصف من أفراد العينة، وأيضاً الأكاديميين حيث يقوم الأكاديمي بعمل إداري من خلال طرح الأهداف والأفكار ومشاركة الإدارة العليا في تحديد الأهداف المرحلية والمستقبلية للجامعة، وجاءت الأكاديميين سواء أكاديمي أو رئيس قسم أكاديمي بنسبة 42.2% ، وهذه النسب تتفق مع الأهداف الموضوعة للدراسة.

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

تم تفريغ الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA (One Way Analysis of Variance لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المقدمة.

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على تأثير البيانات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، الخبرة، المستوى الوظيفي) في إجابات المفحوصين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أ- تحليل فقرات "الإدارة بالأهداف"

• تحليل فقرات مجال "وضوح ومرونة الأهداف"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (1 - 5).

جدول (1 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح ومرونة الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد تحديد الجامعة لأهدافها مبكراً على تحقيق هذه الأهداف.	4.28	85.52	39.05	*0.000	1
2.	تتغير الأهداف في الجامعة بتغير البيئة المحيطة.	3.77	75.31	16.51	*0.000	7
3.	توضح ادارة الجامعة أهدافها لجميع المرؤوسين فيها.	3.79	75.84	16.55	*0.000	5
4.	تتميز الأهداف الموضوعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.	3.78	75.68	18.51	*0.000	6
5.	تكون الأهداف الموضوعية مرنة وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.	3.80	76.04	20.32	*0.000	4
6.	يكون للخطط الموضوعية هدف نهائي واضح ومحدد.	3.89	77.75	20.51	*0.000	2
7.	تعتمد إدارة الجامعة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف.	3.84	76.87	21.52	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	77.57	32.24	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.88، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.57%، قيمة الاختبار 32.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " وضوح ومرونة الأهداف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في المؤسسات التعليمية لأهمية وضوح ومرونة الأهداف لنهوض هذه المؤسسات وتطويرها وكذلك مدى أهمية تطوير هذا المجال لزيادة فعالية المشاركة في القرارات الإدارية، فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة وملائمة ومرنة للتطورات المحيطة ولحاجاتها وتوافقها مع أهداف العاملين كلما كانت القرارات الإدارية أكثر فعالية وأكثر مساهمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويتضح من الجدول (1-5) الآتي :

1. إن عبارة (يساعد تحديد الجامعة لأهدافها مبكراً على تحقيق هذه الأهداف) احتلت الترتيب الأول حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 ، بوزن نسبي 85.52% ، قيمة الاختبار بلغت 39.05 ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن المرؤوسين متوافقين بأن تحديد الجامعة لأهدافها مبكراً ضمن خطط يتم اتباعها بعيداً عن العشوائية تعتبر بمثابة المنارة لسير عمل الجامعات ويساعد المرؤوسين على تحقيق تلك الأهداف نظراً لمعرفتهم المسبقة بما هو مطلوب تحقيقه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث حصلت الفقرة "يحدد عميد الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية الأهداف المتوقع إنجازها مبكراً على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 74%.

2. إن عبارة (يكون للخطط الموضوعة هدف نهائي واضح ومحدد) احتلت الترتيب الثاني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 ، بوزن نسبي 77.75% ، قيمة الاختبار بلغت 20.51 ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا تتفهم بأن الهدف هو نقطة البداية في أي خطة وهو الغاية التي تسعى لأجلها الجامعة، وأن إدارة الجامعات عندما تفكر بالتخطيط أول ما تفكر به هو الهدف الذي تريد الوصول إليه، بحيث يكون الهدف مفهوم من جميع المستويات لأنه سيطبق من قبل الإدارة التنفيذية وأيضاً الموظفين وصولاً إلى الهدف المنشود، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغورين، 2010) حيث حصلت الفقرة "يكون للخطط الموضوعة أهدافاً واضحة ومحددة" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 88%.

3. إن عبارة (تعتمد إدارة الجامعة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف) احتلت الترتيب الثالث حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84 ، بوزن نسبي 76.87% ، قيمة الاختبار بلغت 21.52 ، وهي أكبر

من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن اهتمام الإدارة بالاعتماد على بيانات واقعية يساعدها في بناء مدخل يتصف بالشمولية والواقعية لمعالجة المشكلات ذات الأبعاد الزمنية القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (تتغير الأهداف في الجامعة بتغير البيئة المحيطة) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77، بوزن نسبي 75.31%، قيمة الاختبار بلغت 16.51، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن الأهداف الموضوعة في الجامعات تنقصها المرونة الكافية من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة، ويرجع ذلك إلى التغيير السريع في البيئة المحيطة خصوصاً في مجتمع متغير مثل مجتمع غزة لذلك لا تستطيع الإدارة العليا التنبؤ بالمتغيرات التي سوف تحدث فبالنتالي من الصعب أن تتغير الأهداف بشكل دوري يواكب حجم التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة، وهنا يتوجب على الإدارة العليا بذل مزيداً من الجهود لمواجهة هذه التحديات من خلال وضع حلول بديلة لمواجهة أي تغير قد يحدث.

• تحليل فقرات مجال " المشاركة في وضع الأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (2 - 5).

جدول (2 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في وضع الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة.	3.35	66.99	6.89	*0.000	6
2.	تشرك الجامعة المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.	3.42	68.49	8.82	*0.000	5
3.	يتم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.	3.52	70.34	11.47	*0.000	2
4.	يشترك المرؤوسين في ترتيب الأهداف الموضوعة حسب الأولوية.	3.46	69.28	9.68	*0.000	4
5.	تقوم الجامعة بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها.	3.49	69.76	9.99	*0.000	3
6.	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها.	3.88	77.51	19.25	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	70.40	13.80	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.40%، قيمة الاختبار 13.80، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المشاركة في وضع الأهداف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. نظراً لأدراك المرؤوسين لأهمية مشاركة

الإدارة العليا للمؤوسين في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

ويتضح من الجدول (2-5) الآتي :

1. إن عبارة (تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس المؤوسين لتحقيقها) احتلت الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88، بوزن نسبي 77.51%، قيمة الاختبار بلغت 19.25، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى مدى إدراك المؤوسين بأن معرفتهم المسبقة للأهداف ومشاركتهم في وضعها تعمل على زيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل، وأيضاً تعمل على إثارة الحماس في جميع الأفراد الذين يعملون مع رؤسائهم من خلال التوجيه والإشراف ويعمل ذلك على زيادة الكفاءة والفعالية للأفراد مما يحفزهم على تحقيق تلك الأهداف.

2. إن عبارة (يتم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52، بوزن نسبي 70.34%، قيمة الاختبار بلغت 11.47، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن القول بأن المؤوسين يدركون بأن إستراتيجية التعاون هي إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وفي نفس الوقت تمنح توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للجامعة، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغورين، 2010)، حيث حصلت الفقرة " يتم التعاون بتحديد أساليب العمل المناسبة بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة وزن نسبي 82.6%.

3. إن عبارة (تقوم الجامعة بمشاركة المؤوسين في تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.49، بوزن نسبي 69.76%، قيمة الاختبار بلغت 9.99، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشاركة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأعمال تجعل لكل من الطرفين دوراً هاماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وهذا بدوره ينتشر الالتزام بالتنفيذ، وأيضاً عندما يشارك الأعضاء في وضع وتحديد الأهداف فإن الأهداف المحددة تكون عادة ذات سقف أعلى من الأهداف التي يضعها آخرون لهم، وأيضاً تساعد المشاركة على الاعتقاد بأن الأهداف يمكن تحقيقها وتزيد حماسهم لتحقيقها، وهنا يتوجب على الإدارة العليا أن تولي اهتماماً أكبر لهذا المجال، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الحوالة، 2012) حيث حصلت الفقرة "يشرك العميد العاملين بتحديد النشاطات اللازمة بتحقيق الأهداف" على درجة متوسطة ووزن نسبي 73.8%.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ، بوزن نسبي 66.99% ، قيمة الاختبار بلغت 6.89، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا في تحديد أهداف الجامعة التي تعتبر أهدافاً إستراتيجية، وتقتصر المشاركة على الأهداف الفرعية أو التشغيلية، وقد يرجع ذلك إلى الضعف في التدريب والتطوير الذاتي لدى المرؤوسين وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الحوالة، 2012)، حيث حصلت فقرة "يحدد عميد الكلية أهداف الجامعة تحديداً واضحاً بالتعاون مع العاملين" على درجة متوسطة ووزن نسبي 69.4%.

• تحليل فقرات مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (3 - 5).

جدول (3 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المرؤوسين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف.	3.62	72.47	13.54	*0.000	1
2.	تتأكد الإدارة العليا من أن الأهداف تتحقق كما هو مطلوب.	3.61	72.15	14.83	*0.000	2
3.	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الجامعة لتحقيق الأهداف.	3.59	71.74	14.66	*0.000	3
4.	تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	3.45	69.09	9.46	*0.000	5
5.	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة.	3.48	69.63	10.44	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.55	70.98	15.94	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.98%، قيمة الاختبار 15.94، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرجع السبب إلى أن قيام الإدارة العليا بوضع أهدافها في المؤسسة بواسطة المديرين والمرؤوسين حسب أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب دعم قوي من الإدارة العليا، ويأتي الدعم في مرحلة وضع الأهداف وأيضاً متابعة تنفيذها للتأثير في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

ويتضح من الجدول (3-5) الآتي :

1. إن عبارة (تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المرؤوسين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف) احتلت الترتيب الأول حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ، بوزن نسبي 72.47% ، قيمة الاختبار بلغت 13.54 ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يتضح هنا أن الإدارة العليا تؤمن بمدى تأثير دعمها للمرؤوسين على انجاز الأهداف، حيث تعتبر مشاركتها شرطاً جوهرياً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في الجامعة حيث يتمكن المرؤوسين من الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النوح، 2011)، حيث حصلت الفقرة "يقدم المدير الدعم لجميع العاملين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة وزن نسبي 84.7%.

2. إن عبارة (تتأكد الإدارة العليا من أن الأهداف تتحقق كما هو مطلوب) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 ، بوزن نسبي 72.15% ، قيمة الاختبار بلغت 14.83 ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة بأن الإدارة العليا بذلك تضمن الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية في الجامعة وخلق الجو الصالح والمناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، وأيضاً لمعرفة مواطن الخلل والقصور في النشاطات المؤدية لتحقيق الأهداف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث حصلت الفقرة "يتأكد العميد أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 83%.

3. إن عبارة (تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الجامعة لتحقيق الأهداف) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.59 ، بوزن نسبي 71.74% ، قيمة الاختبار

بلغت 14.66، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يمكن القول بأن الإدارة العليا تولى اهتماماً على تنسيق جهود المرؤوسين في الجامعة لتحقيق الأهداف من خلال التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية تمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات الإدارية داخل الجامعة، وبالتالي تضمن الإدارة العليا سير العمل بطريقة مثالية، وذلك يصب في مصلحة تحقيق الأهداف التي تم وضعها بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة النوح، 2011)، حصلت الفقرة "يحرص المدير على تنسيق جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 86.5%.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.45 ، بوزن نسبي 69.09% ، قيمة الاختبار بلغت 9.46، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي بأسلوب المتابعة من خلال عقد اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف وإزالة العوائق التي تعترض تطبيق باقي الأهداف حيث تعتمد الإدارة العليا في المقام الأول على الإشراف والتسلسل الإداري بالدرجة الأولى في المتابعة ثم تأتي بعد ذلك الاجتماعات الدورية ، لذلك يتوجب مضاعفة الجهود من أجل تحقيق الأهداف ، حيث أن الاجتماعات الدورية يكون فيها النقاش والمتابعة وجها لوجه بين الرئيس والمرؤوس وبهذا يتم تذليل العقبات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عيسى، 2014) حيث حازت هذه الفقرة على درجة مرتفعة وزن نسبي 79.4%، واختلفت مع دراسة (الخواودة، 2012) حيث حصلت الفقرة "يجتمع العميد بالعاملين للتأكد من تحقيق أهداف الخطة" على درجة متوسطة بوزن نسبي 73.8%.

• تحليل فقرات مجال " مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4 - 5).

جدول (4 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة على انسياب المعلومات بين الرئيس والمروؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف.	3.77	75.33	17.99	*0.000	3
2.	يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف.	3.90	78.04	22.04	*0.000	1
3.	تحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الإداري .	3.76	75.21	18.98	*0.000	5
4.	يوفق الاتصال الإداري الموجود في الجامعة بين أهداف الجامعة وأهداف المروؤوسين.	3.68	73.51	17.16	*0.000	6
5.	يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحدد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها.	3.76	75.24	18.53	*0.000	4
6.	تعمل الاتصالات الإدارية على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.	3.85	77.08	19.54	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.79	75.75	25.54	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.79، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.75%، قيمة الاختبار 25.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يتبين مما سبق مدى إدراك العاملين في الجامعة بأنه بدون الاتصالات الفعالة لا يمكن نجاح أي مؤسسة حتى لو كانت لديها استراتيجيات ممتازة وسبب آخر أن المدير سواء كان إداري أو أكاديمي يحتاج في عمله لكي يحقق أهداف الجامعة إلى التوجيه الأمر الذي يحتاج إلى إدارة فاعلة لنظام الاتصالات الموجود في الجامعة يكون من أهم واجباته تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة، ويمكن القول إن كفاءة وفعالية الاتصالات تساعد في الإمداد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، والمدير الناجح يتعامل دائماً مع البيانات والمعلومات فيقوم بجمعها وفرزها وتحليلها واستخدامها بطرق تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وبتضح من الجدول (4-5) الآتي :

1. إن عبارة (يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف) احتلت الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90، بوزن نسبي 78.04%، قيمة الاختبار بلغت 22.04، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن الجامعات تمتلك نظام اتصال فعال في الاتجاهين يساعد على التفكير بصوت عالي أي ما يسمى بالعصف الذهني للأفكار وأيضاً يظهر مدى تمتع الشخص بالخبرة والمهارة الكافية نظراً لإطلاع الإدارة العليا على وجهات نظره وسرعة استجابتها من خلال ذلك النظام على المروءوس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عيسى، 2014) حيث حصلت الفقرة "تعمل الاتصالات الإدارية على توليد الأفكار وتحسين تحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 80% .

2. أن عبارة (تعمل الاتصالات الإدارية على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85، بوزن نسبي 77.08%، قيمة الاختبار بلغت 19.54، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك

تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن نظام الاتصالات الفعال الموجود في الجامعات الفلسطينية يستفاد منه في موضوعية التقارير ودقتها واستخدام الملاحظة والإشراف وغيرها من الأساليب الرقابية في الجامعة، وبالتالي تعود الفائدة من استخدام نظام اتصالات في الرقابة بأنه يضمن أداء العاملين وفق المعايير المخصصة، ويؤدي نجاح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يُرمي إليها، وذلك بقياس الأداء الفعلي ونتائجه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عيسى، 2014) حيث حصلت الفقرة "يهتم المدير من خلال الاتصالات على سير وتنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 79.5%.

3. أن عبارة (تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77، بوزن نسبي 75.33%، قيمة الاختبار بلغت 19.99، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن الاتصالات الإدارية لها اثر واضح في الأداء، وبالتالي في تحقيق أهداف الجامعة باعتبار أن الاتصالات هي عصب المؤسسات حيث بدونه لا يمكن اتخاذ قرارات ولا تنفيذ تعليمات، وان قصور نظام الاتصالات في الجامعة يعيقها عن الاستمرار والنمو، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الخواندة، 2012) حيث حصلت الفقرة "المحافظة على الاتصال الدائم بين عميد الكلية والعاملين" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 76%.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (يوفق الاتصال الإداري الموجود في الجامعة بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ، بوزن نسبي 73.51% ، قيمة الاختبار بلغت 17.16، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزى النتيجة إلى أن نظام الاتصال الإداري يتطلب مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمتها وتحديد وسائلها، وهذا متوفر ولكن يحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا التي تعتمد على الاتصال الرسمي الهابط أو الصاعد أكثر من الاتصال غير الرسمي الذي يساعد على تواءم أهداف المرؤوسين في المستويات الدنيا مع أهداف الجامعة.

• تحليل فقرات مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5 - 5).

جدول (5 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الجامعة ممثلة بالمستويات الإدارية المختلفة بصياغة الإستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.	3.72	74.48	17.62	*0.000	2
2.	تقوم الجامعة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لقدرات المرؤوسين.	3.65	73.05	14.64	*0.000	5
3.	تتضمن السياسات مبادئ واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين بالجامعة.	3.66	73.14	15.45	*0.000	3
4.	تتوافق سياسات المستوى الإداري الأعلى في الجامعة مع سياسات المستوى الإداري الأدنى.	3.41	68.13	8.48	*0.000	7
5.	تحقق الإجراءات الإدارية في الجامعة اكبر قدر ممكن في استخدام الموارد المتاحة.	3.66	73.14	15.35	*0.000	4
6.	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج.	3.74	74.78	16.08	*0.000	1
7.	تعتبر الإجراءات الإدارية في الجامعة مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف أو تغيير الأهداف.	3.61	72.25	13.19	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.64	72.70	19.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.70%، قيمة الاختبار 19.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبحسب آراء العاملين في الجامعة يتضح بأن الاستراتيجيات والإجراءات والسياسات يعتبروا بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل الجامعة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويتضح من الجدول (5-5) الآتي :

1. إن عبارة (يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج) احتلت الترتيب الأول حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 ، بوزن نسبي 74.78% ، قيمة الاختبار بلغت 16.08، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن تحديد فترة زمنية لإنجاز البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف الجامعة نابع من ادراك اهتمام الإدارة العليا والمؤوسين بأهمية البعد الزمني في التخطيط وصولاً لتحقيق الأهداف التي تم وضعها بمشاركة المؤوسين في الجامعة ضمن إطار محدد يتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغورين، 2010) حيث حصلت الفقرة "يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج" على درجة مرتفعة بوزن نسبي 82.6%، ودراسة (عيسى، 2014) حيث حصلت الفقرة " تحدد الإدارة جدول زمني لتنفيذ الخطة" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 79.31%. واختلفت مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث حصلت الفقرة "يحدد العميد جدول زمني لتنفيذ النتائج المتوقعة" على درجة متوسطة ووزن نسبي 73.6%،

2. ان عبارة (تقوم الجامعة ممثلة بالمستويات الإدارية المختلفة بصياغة الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية) احتلت الترتيب الثاني احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72، بوزن نسبي 74.48%، قيمة الاختبار بلغت 17.62، وهي أكبر من القيمة

الدرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن تحديد الجامعة ممثلة بجميع مستوياتها الإدارية للاستراتيجيات الملائمة يسهل على القائمين بتنفيذ هذه الاستراتيجيات في استنباط إجراءات العمل بالطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، وذلك من خلال أفضل الطرق وأقلها تكلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النوح، 2011) حيث حصلت الفقرة "يحدد المدير مع العاملين النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 81.50% بالنسبة للمديرين، وأختلفت مع نفس الدراسة بالنسبة للمعلمين حيث حصلت الفقرة على درجة متوسطة ووزن نسبي 80%.

3. أن عبارة (تتضمن السياسيات مبادئ واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين بالجامعة) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.66 ، بوزن نسبي 73.14% ، قيمة الاختبار بلغت 15.45، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يتضح من تلك النتيجة بأن السياسات التي تضعها الإدارة العليا للجامعة يقصد منها توحيد وتوجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود ، كما يتضح أن السياسات الموضوعية في الجامعة واضحة ويسهل فهمها من قبل المرؤوسين.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (تتوافق سياسات المستوى الإداري الأعلى في الجامعة مع سياسات المستوى الإداري الأدنى) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.41 ، بوزن نسبي 68.13%، قيمة الاختبار بلغت 8.48، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن وضع السياسات في كل مستوى إداري قد يختلف مع المستوى الإداري الآخر وذلك يتضح من اختلاف الأهداف التشغيلية في كل مستوى إداري، لذلك تجعل الإدارة العليا سياساتها مرتبطة بالسياسة العامة للجامعة وتترك وضع السياسات لكل مستوى أدنى من اختصاص المستوى نفسه وهذا قد

يجعل التوافق بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين قليل، لذلك يتوجب على الإدارة العليا والمرؤوسين العمل على تقارب أكبر لتلك السياسات بين المستويات الإدارية المختلفة.

• تحليل فقرات مجال " التخطيط والرقابة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6 - 5).

جدول (6 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والرقابة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توضع أولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الإدارية.	3.85	77.07	22.50	*0.000	3
2.	ترتبط خطط الجامعة بالأهداف الموضوعة.	3.88	77.66	21.92	*0.000	2
3.	يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.	3.59	71.74	12.58	*0.000	6
4.	تعدل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.	3.50	69.97	10.97	*0.000	9
5.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من الأنشطة والأهداف.	3.57	71.44	13.37	*0.000	7
6.	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.	3.61	72.19	13.30	*0.000	5
7.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.	3.67	73.46	15.47	*0.000	4

8.	تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفه دورية حول تقدم تحقيق الأهداف.	3.55	70.91	11.63	*0.000	8
9.	تخضع الاجراءات في الجامعة للرقابة الإدارية والمالية	4.06	81.28	24.69	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.70	73.96	22.48	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.96%، قيمة الاختبار 22.48، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التخطيط والرقابة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويستدل من تلك النتيجة بأن حرص الجامعة على التخطيط نابع من انه وسيلة علمية منظمة ومستمرة لحصر الموارد المادية والبشرية والمالية في الجامعة وتقديرها وتحديد طريقة استغلالها وتوجيهها وتوزيعها للمساعدة بتحقيق الأهداف المرجوة في فترة أقصر وتكلفة أقل، ويتوفر في الجامعات مقومات الرقابة الإدارية بمستوى مناسب، يساعد هذه الجامعات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها.

ويتضح من الجدول (5-6) الاتي :

1. ان عبارة (تخضع الاجراءات في الجامعة للرقابة الإدارية والمالية) احتلت الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ، بوزن نسبي 81.28% ، قيمة الاختبار بلغت 24.69، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة داله إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن خضوع الإجراءات للرقابة المالية والإدارية يساعد على ضمان الشفافية والنزاهة في النظام الإداري للجامعة الذي بدوره يسهم في التحقيق الأمثل للأهداف، نظرا لأن نظام الرقابة الفعال يضمن تحقيق تلك الأهداف بأقل كلفة وبالتالي تقليل الانحرافات.

2. أن عبارة (ترتبط خطط الجامعة بالأهداف الموضوعية) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ، بوزن نسبي 77.66% ، قيمة الاختبار بلغت 21.92، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن هناك ضرورة بالمواعمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً، يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الجامعة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغورين، 2010) حيث حصلت الفقرة "ترتبط خطط الإتحاد بالأهداف الموضوعية" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 86.6%.

3. أن عبارة (توضع أولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الإدارية) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ، بوزن نسبي 77.07% ، قيمة الاختبار بلغت 22.50، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن تحديد الوحدات الإدارية للأولويات في خطط العمل وفق خطة منهجية تقوم على الدراسة والمتابعة للخطط الموضوعية يحسن من سرعة سير العمل في تلك الوحدات، مما يساعد إدارة الجامعة على تشخيص مواطن القوة والضعف والعمل على تقوية نقاط الضعف لتحقيق الأهداف المرجوة ومن ثم العمل على تقديم الحلول من خلال مجموعة الإجراءات التي ستعود بالنفع على سير العمل، ويساعدها أيضاً على تحديد أهداف مرنة وواقعية تستجيب للتغيرات في بيئة العمل ، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (النوح، 2011) حيث حصلت الفقرة "يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف حسب الأولوية" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 73%.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ، بوزن نسبي 69.97% ، قيمة الاختبار بلغت 10.97، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزى النتيجة إلى أن تعديل اللوائح والتعليمات يتطلب

تغير في بعض أجزاء النظام ككل أو فيما يتعلق بإجراءات الرقابة لذلك تفضل الإدارة العليا عدم تغير تلك اللوائح إلا في الأوقات المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة نظام الرقابة الإدارية ومدى الحاجة إلى التغيير أو التعديل في هذا النظام.

• تحليل فقرات مجال " نظام تقييم الأداء(تقييم الإنجاز)"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7 - 5).

جدول (7 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظام تقييم الأداء(تقييم الإنجاز)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء.	3.92	78.36	22.38	*0.000	1
2.	تستخدم الجامعة معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء	3.72	74.43	16.30	*0.000	3
3.	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.	3.76	75.24	16.44	*0.000	2
4.	تراعي الجامعة الموضوعية والدقة في تقييم أداء المرؤوسين.	3.58	71.51	12.55	*0.000	6
5.	تستخدم الجامعة معايير تقييم الأداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	3.56	71.19	12.48	*0.000	7
6.	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.	3.63	72.50	14.66	*0.000	4
7.	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية.	3.60	71.91	13.70	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	73.58	19.38	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.58%، قيمة الاختبار 19.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يتبين بأن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعات يتناسب مع أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال تشجيع الأفراد و تحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف الموضوعية و تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم. ويتسم النظام في الجامعات بالموضوعية، لكونه يعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي من خلال تعريف الأفراد بعملهم، فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقاً فينتج عن ذلك تسهيل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة و الأهداف الإستراتيجية.

ويتضح من الجدول (5-7) الآتي :

1. إن عبارة (تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء) احتلت الترتيب الاول ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 ، بوزن نسبي 78.36% ، قيمة الاختبار بلغت 22.38، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن اتجاه الجامعات إلى اعتماد معايير واضحة في تقييم الأداء نابع من إن تقييم الأداء يتطلب وجود معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء، يتناسب مع طبيعة العمل المسند، وهذه النتيجة تتفق مع ودراسة (الغورين، 2010) حيث حصلت الفقرة " تضع إدارة الإتحاد معايير محددة لتقييم الأداء" على درجة مرتفعة ووزن نسبي 85.6%، ودراسة (عيسى، 2014) حيث حصلت الفقرة "تضع الإدارة معايير محددة لتقييم الأداء" على درجة كبيرة ووزن نسبي 78.4%.

2. أن عبارة (توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76، بوزن نسبي 75.24%، قيمة الاختبار بلغت 16.44، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن وضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تشرف عليها إدارة الجامعة يجعل من عملية التقييم أكثر شفافية ومهنية، ويعنى وجود لجان خاصة تضع المعايير وتراجع المعايير بين فترة وأخرى، ووجود تلك اللجان لتطبيق هذه المعايير بهدف التحسين أولاً والتوجيه ثانياً، وضمان تحقيق الأهداف ثالثاً.

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة (تستخدم الجامعة معايير تقييم الأداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ، بوزن نسبي 71.19% ، قيمة الاختبار بلغت 12.48 ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزى النتيجة إلى أن قد يكون بعض الأهداف أو إنجاز الأهداف غير قابلة للقياس لذلك تجد الإدارة العليا بعض الصعوبة في تحديد بعض المعايير التي تقيس نسبة الإنجاز للموظف أو نسبة الأداء وخصوصاً في الأهداف أو الأشياء غير قابلة للقياس، مع أنه يوجد نظام تقييم الأداء في الجامعات إلا أنه لا يشمل كل المعايير التي تقيس أداء الموظف بشكل أكثر شمولية، لذلك يتوجب على الإدارة العليا أن تعير اهتماماً أكبر في تحديد معايير أكثر دقة لقياس أداء المرؤوسين. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث حصلت الفقرة "يستخدم العميد معايير تقييم الأداء قادرة لقياس مكونات الخطة" على درجة متوسطة ووزن نسبي 68.6%.

تحليل جميع فقرات " الإدارة بالأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8 - 5).

جدول (8 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الإدارة بالأهداف

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	32.24	77.57	3.88	وضوح ومرونة الأهداف.
7	*0.000	13.80	70.40	3.52	المشاركة في وضع الأهداف.
6	*0.000	15.94	70.98	3.55	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
2	*0.000	25.54	75.75	3.79	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
5	*0.000	19.00	72.70	3.64	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
3	*0.000	22.48	73.96	3.70	التخطيط والرقابة.
4	*0.000	19.38	73.58	3.68	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
	*0.000	25.37	73.71	3.69	الإدارة بالأهداف

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (8 - 5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة بالأهداف يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.71%، قيمة الاختبار 25.37 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة بالأهداف بشكل عام.

ويتضح من الجدول (5-8) الآتي :

1. أن مجال (وضوح ومرونة الأهداف) احتل الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 77.57% ، قيمة الاختبار 32.24، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (وضوح ومرونة الأهداف) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع (الغورين، 2010) التي توصلت إلى أن (تحديد الأهداف بشكل واضح) كمكون من مكونات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كانت مرتفعة، وبوزن نسبي 82.8% ، وحازت على المركز الثاني من بين جميع المكونات، وكذلك اتفقت النتيجة مع دراسة (عيسى، 2014) حيث حاز مجال (تحديد الأهداف بشكل واضح) على المركز الأول ودرجة مرتفعة وبوزن نسبي 79.85%، وتتفق أيضاً مع دراسة (Shetty & Carlisle, 1974) والتي أكدت بأن فاعلية الإدارة بالأهداف ضمن البيئة الجامعية تنبثق من خلال مشاركة أعضائها في وضع أهداف واضحة وقابلة للإنجاز. في حين اختلفت النتيجة مع دراسة (الحوالدة، 2012) حيث حاز المجال (تحديد الأهداف) على نسبة متوسطة وبوزن نسبي 70%، ودراسة (الأسطل، 2008) حيث حاز مجال (تحديد الأهداف بشكل واضح) على نسبة متوسطة وبوزن نسبي 70%.

وتعزى النتيجة إلى ادراك الإدارة العليا والمروسين لأهمية وجوهر وضوح ومرونة الأهداف حيث أن الأهداف الواضحة والمحددة والقابلة للقياس هي بمثابة الأساس في نجاح أي عمل جديد، حيث أنها تتيح الفرصة بفتح قنوات اتصال فاعلة بين الرؤساء والمروسين، وتعطي توجيهاً للمروسين في تخطيط وتنفيذ وتقييم نتائجهم، وبالتالي هنا يدرك المروسين في الجامعة بمدي أهمية أن يكون لديهم رؤية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتفسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف وهذا يعكس مدى الاهتمام الذي توليه الجامعة لهذا المجال.

2. إن المجال (مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف) احتل الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 75.75% ، قيمة الاختبار 25.54،

وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2014) حيث جاء مجال (الاتصال والتواصل) بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 85% مما يعني أنها جاءت بنتيجة اكبر من الدارسة الحالية، وذلك من خلال اهتمام المديرين بعلاقات الاتصال والتواصل الرأسية منها والأفقية، ويعكس وعي المديرين بأهمية هذا المجال ودوره في تكامل أدوار العاملين لتحقيق أهدافها، وتتفق مع دراسة (Perlman, 1975) حيث بينت أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم ومما يحسن مستوى الأداء.

وتعزى النتيجة إلى أن الاتصال الفعال يسهل تنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ وتنقل المعلومات والبيانات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا، أي عكسياً، في صورة تقارير واقتراحات بقصد المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الفعالة ورسم السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، أي أنها تربط بين مراكز اتخاذ القرارات في الجامعة ممثله بالإدارة العليا ورسم السياسات في الإدارة ومركز التنفيذ ممثلة بالمرؤوسين، ولذلك فقد اعتبرت عملية الاتصالات من المكونات الرئيسية لعملية الإدارة بالأهداف.

3. إن المجال (التخطيط والرقابة) احتل الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 73.96% ، قيمة الاختبار 22.48، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (التخطيط والرقابة) من وجهة نظر افراد الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغورين، 2010) باختلاف أن دراسة الغورين قسمت التخطيط والرقابة في مجالين حاز مجال التخطيط على درجة مرتفع ووزن نسبي بنسبة 82.2%، وأشارت الدراسة إلى أن الخطط نابعة من الأهداف المرسومة من قبل مختصين، وحصلت الرقابة على وزن نسبي 81% واعتبرت الدراسة أن الرقابة تمثل جوهر العمل الإداري في متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات والوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف، حيث أن نظام الإدارة بالأهداف يتطلب نوعاً من الرقابة الذاتية بالتشارك بين الرئيس والمرؤوس، ومع دراسة (عيسى، 2014) حيث حاز مجال التخطيط على درجة مرتفعة ووزن نسبي

78.7% ، ومجال الرقابة حاز على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 79% والتي أشارت بأهمية دور التخطيط والرقابة في العملية الإدارية، ودراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال التخطيط من خلال وضع خطة على نسبة مرتفعة وبوزن نسبي 84% ، واتفقت أيضا مع دراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال الرقابة على نسبة مرتفعة وبوزن نسبي 82% من وجهة نظر المديرين . واختلفت مع دراسة (الأسطل، 2008) التي حاز فيها مجال التخطيط على نسبة متوسطة بوزن نسبي 67.4%، ومع دراسة (الحوالدة، 2012) حيث حاز مجال التخطيط على درجة متوسطة وبوزن نسبي 65.8% حيث أشارت الدراسة بأن تعطي مزيداً من الاهتمام للتخطيط كونها منبثقة عن الأهداف الموضوعية، ودراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال الرقابة على نسبة متوسطة وبوزن نسبي 80% من وجهة نظر المعلمين.

وتعزى هذه النتيجة إلى ما يتضمنه التخطيط من أهمية بالغة في انجاز الأهداف الموضوعية أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، معنى هذا أن المدير في الجامعة لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات ، وهذا النتيجة تعكس مدى الاهتمام الذي يعطيه المرؤوسين والرؤساء للتخطيط والرقابة.

4. إن المجال (نظام تقييم الأداء) (تقييم الانجاز)) احتل الترتيب الرابع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 73.58% ، قيمة الاختبار 19.38، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (نظام تقييم الأداء) (تقييم الانجاز)) من وجهة نظر افراد الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحوالدة، 2012) حيث جاء مجال (تقييم الأداء) في المركز الثاني وبدرجة مرتفعة بوزن نسبي 76.2% ، وكذلك اتفقت مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث جاء مجال (تقييم الأداء) في المركز الثاني بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي 75.8% . واتفقت أيضا مع دراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال (تقييم الأداء) على درجة مرتفعة بوزن نسبي 81.75% من وجهة نظر المديرين، ودراسة (الغورين، 2010) حيث حاز مجال (تقييم الأداء) على نسبة مرتفعة وبوزن نسبي 83.4% . واختلفت مع دراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال (تقييم الأداء) على درجة متوسطة بوزن نسبي 78.5% من وجهة نظر المعلمين.

وتعزى النتيجة إلى مدى ادراك الإدارة العليا والمؤوسين في الجامعات بأهمية عملية التقييم حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة الجامعة مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ هذه الأنشطة علي كافة الوحدات الإدارية في الجامعة .

5. إن المجال (الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف) احتل الترتيب الخامس، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 72.70% ، قيمة الاختبار 19.00، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف) من وجهة نظر افراد الدراسة.

لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة إلى تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف كمكون رئيسي من مكونات الإدارة بالأهداف إلا أن بعض الدراسات أخذته كفقرات محددة ضمن مجال وضع الخطة مثل دراسة (النوح، 2011) ودراسة (الغورين، 2010) وهذه النتيجة تتفق معهم. وتعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا في الجامعة تحرص على وضع السياسات المرغوب في تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعه.

6. إن المجال (دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف) احتل الترتيب السادس، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 70.98% ، قيمة الاختبار 15.94، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف) من وجهة نظر افراد الدراسة.

وتعزى النتيجة إلى ادراك الإدارة العليا في الجامعة لأهمية الدعم للمؤوسين القائمين على تحديد الأهداف الموضوعه من خلال الدعم المادي والمعنوي وخصوصا عند بداية وضع الأهداف، حيث أن لدعم الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل جامعة مجموعة أولويات، يتم إشعار المؤوسين بها من خلال الإدارة العليا.

7. إن المجال (المشاركة في وضع الأهداف) احتل الترتيب السابع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 درجة من 5 درجات، بوزن نسبي 70.40% ، قيمة الاختبار 13.80، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجال (المشاركة في وضع الأهداف) من وجهة نظر افراد الدراسة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النوح، 2011) حيث حاز مجال المشاركة في وضع خطة على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 84% ويشير ذلك إلى اهتمام مديري المدارس والمعلمين بالمشاركة بعمل خطط العمل مما يزيد من مستوى الإنجاز، ودراسة (عيسى، 2014) حيث جاءت مجال المشاركة في وضع الأهداف بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي 79.85 ، واختلفت النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008) حيث جاءت مجال المشاركة في وضع خطة عملية بنسبة متوسطة وبوزن نسبي 67.4%، ودراسة (الحوالدة، 2012) حيث حاز مجال المشاركة في وضع خطة على نسبة متوسطة وبوزن نسبي 67.4%.

وتعزى النتيجة إلى أن مشاركة الإدارة العليا مع المرؤوسين في الجامعة تتم بشكل جيد، إلا انه يتطلب إعطاء هذا المجال اهتماماً اكبر من قبلهم، وقد يعود ذلك إلى عدم الإلمام الكامل بمتطلبات الإدارة بالأهداف من قبل الإدارة العليا والمرؤوسين.

يتبين مما سبق مدى ادراك العاملين في الجامعات الفلسطينية سواءً كان رؤساء أو مرؤوسين على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف المتمثلة في المستويات السبع التي تم تحديدها، وتتفق هذه النتيجة العامة مع دراسة (الجابري، 2012) التي أكدت على إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأنظمة التقليدية مما ينعكس على نجاح أداء الكليات والجامعات، وكذلك اتفقت مع دراسة (عيسى، 2008) التي أكدت أن درجة ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (الرحيلي، 2009) التي أكدت على أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (البابطين، 2003) التي أكدت على تبني الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ودراسة (النوح، 2011) التي أكدت بأن الإدارة بالأهداف مطبق بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، ودراسة (العدوان، 2006) التي أكدت بأن إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة حسب تصورات المديرين، ودراسة (عقيلات، 2002) التي أكدت بأن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة في الإشراف، ودراسة (العدوان، 2006) التي أكدت بأن إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة حسب تصورات المديرين، ودراسة

(Wencelaus,2010) التي أكدت إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية الذي يعود بالنفع على تحسين إدارة هذه المدارس، ودراسة (LINDBERGN , 2011) التي أكدت بأن تطبيق الإدارة بالأهداف له تأثير موجب على المعلمين، ودراسة (Vincent,1994) والتي أكدت على أن أهم المزايا التي تحققت بأسلوب الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب هي زيادة فعالية التخطيط في الكلية، ودراسة (Grain,1982) التي أكدت بان تطبيق الإدارة بالأهداف جاء بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع دراسة (صادق،2009) التي أكدت على أن هناك ضعفا في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ومع دراسة (الأسطل،2008) والتي أكدت أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، ودراسة (النوح،2011) التي أكدت بأن الإدارة بالأهداف مطبق بدرجة متوسطة ومن وجهة نظر المعلمين، ودراسة (LINDBERGN 2011)) التي أكدت بان تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير متوسط على الطلاب، ودراسة (الخوالدة،2012) التي أكدت أن تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام في جامعة العلوم الإسلامية في عمان، ودراسة (العدوان،2006) التي أكدت بأن إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة حسب تصورات المعلمين.

ب- تحليل فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (9 - 5).

جدول (9 - 5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	ترتبط القرارات التي تتخذها الجامعة بأهداف الجامعة.	4.02	80.32	26.90	*0.000	11
2.	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.	4.02	80.48	25.83	*0.000	10

7	*0.000	26.22	81.97	4.10	3. تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.
8	*0.000	28.93	81.65	4.08	4. عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.
9	*0.000	25.30	81.60	4.08	5. القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.
16	*0.000	13.46	72.39	3.62	6. يشعر المرؤوسين بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.
13	*0.000	22.75	79.63	3.98	7. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.
5	*0.000	29.07	82.22	4.11	8. تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.
14	*0.000	24.69	79.36	3.97	9. تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين.
3	*0.000	31.15	83.11	4.16	10. مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.
2	*0.000	32.35	85.12	4.26	11. تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار.
4	*0.000	28.89	82.55	4.13	12. يعتبر توليد الأفكار وتواردها مهم في عملية اتخاذ القرار في الجامعة.
18	*0.000	9.72	69.79	3.49	13. يساهم المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية والفصلية وإقرار الموازنة العامة للجامعة.
17	*0.000	11.47	70.45	3.52	14. تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المرؤوسين تتم بالتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين.
15	*0.000	13.89	72.68	3.63	15. يثق المرؤوسين بالرؤساء، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
12	*0.000	24.24	79.73	3.99	16. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع

					المديرين.	
1	*0.000	35.50	86.15	4.31	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	17.
6	*0.000	28.78	82.23	4.11	أخذ آراء المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم.	18.
	*0.000	39.09	79.51	3.98	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.98، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.51%، قيمة الاختبار 39.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزى هذه النتيجة المرتفعة التي تشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية الجامعة وتحقيقها لأهدافها ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوة الجامعة التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المدير بان المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية، وتشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة انهماك وفاعلية المرؤوسين في تنفيذ البرامج.

ويتضح من الجدول (5-9) الاتي :

1. إن العبارة (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد) احتلت الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ، بوزن نسبي 84.50% ، قيمة الاختبار بلغت 35.50، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى ذلك إلى الميل لدى المرؤوسين في الجامعات لاتخاذ القرار بالمشاركة، ونظرتهم الإيجابية للمشاركة في القرار و لأن اتخاذ القرار بشكل جماعي يؤثر بالتأكيد على الأمد البعيد في المنظومة الإدارية في

الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو عاشور والشطناوي، 2013) حيث حصلت الفقرة " تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد " على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 86%.

2. إن العبارة (تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار) احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 ، بوزن نسبي 85.12% ، قيمة الاختبار بلغت 32.35، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن النتيجة مردها إلى ادراك العاملين في الجامعات الفلسطينية إلى أن تحديد الأهداف هو بداية انطلاق اتخاذ القرار الصائب.

3. أن العبارة (مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير) احتلت الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.16 ، بوزن نسبي 83.11% ، قيمة الاختبار بلغت 31.15، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن القول بأن النتيجة تعزى إلى أن العاملين في الجامعات يدركون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني عملية تواصل بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتبادلون الآراء ووجهات النظر دون إضعاف لدور أي طرف من الأطراف ويدرك أيضا العاملين أن كل مدير لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على المرؤوسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي، 2008) حيث حصلت الفقرة " مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير " على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 82.8%.

4. إن العبارة (يعتبر توليد الأفكار وتواردها مهم في عملية اتخاذ القرار في الجامعة) احتلت الترتيب الرابع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ، بوزن نسبي 82.55% ، قيمة الاختبار بلغت 28.89، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة بأنها توضح مدى ادراك العاملين في الجامعات الفلسطينية لأهمية حلقات المشاركة وجلسات العصف الذهني كمبادئ مهمة لتوليد الأفكار وطرح الكثير من البدائل التي بدورها تساعد الإدارة العليا في الجامعات على انتقاء أفضل البدائل واختيار البديل المناسب لحاجات الجامعة وتعتبر الأفكار المتولدة من هذه الجلسات التي يقوم بها المدير والمروؤوس في الجامعة قاعدة استرشاد مهمة لاتخاذ القرارات في الجامعات.

5. إن العبارة (تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية) احتلت الترتيب الخامس، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ، بوزن نسبي 82.22 % ، قيمة الاختبار بلغت 29.07، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة التي تبين مدى ادراك الرؤساء والمروؤوسين في الجامعات على أهمية اتخاذ القرار في توليد علاقات ايجابية في نفس المستوى الإداري أفقياً أو راسياً مع المستويات العليا أو المستويات إلى أسفل، وتتبع ادراك العاملين في الجامعات إلى هذه الأهمية أن عملهم داخل المنظومة الإدارية يتم بشكل جماعي وان القرار يتأثر بمدى مساهمه كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها تفاعلات واتصالات بين أعضاء التنظيم الإداري في الجامعة بشكل رسمي أو غير رسمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عاشور، وشطناوي، 2013) حيث حصلت الفقرة "تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية بين أعضاء القسم الأكاديمي" على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 83.4%، ودراسة (الخشالي، 2008) حيث حصلت الفقرة "تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية" على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 77.6%.

6. إن العبارة (أخذ آراء المروؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم) احتلت الترتيب السادس حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ، بوزن نسبي 86.15 % ، قيمة الاختبار بلغت 35.50، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى وعي المروؤوسين بأن تكون المشاركة إيجابية من خلال الأخذ بالآراء المطروحة من قبل المروؤوسين واختيار أفضلها، ويدرك المروؤوسين في الجامعة بأن المشاركة تتشكل بمكملين لا يفصل أي جزء عن الثاني حيث يمثل الجزء الأول أخذ الآراء والمكمل له هو مشاركتهم في اتخاذ القرار بعد مناقشة

جميع الآراء واختيار أفضلها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي، 2008) حيث حصلت الفقرة "أخذ آراء المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم" على درجة مرتفعة ويوزن نسبي 70.2% .

أما أدنى فقرتين فكانت:

1. إن العبارة (تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المرؤوسين تتم بالتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين) احتلت الترتيب قبل الأخير، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ، بوزن نسبي 70.45% ، قيمة الاختبار بلغت 11.47، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة التي تبين أن الدورات التدريبية قد تتم في بعض الأحيان بدون تشاور، ويرجع ذلك إلى أن البرامج التدريبية قد توضع بشكل عام من قبل جهة التدريب لذلك لا تسمح باختيار أهداف البرنامج التدريبي خاصة إذا كان التدريب يتم خارج الجامعة وهذا ما قد يقلل فرص المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد نقاط البرامج التدريبية المقترحة، لهذا يتوجب على الإدارة العليا أن تعبير اهتماماً أكبر في هذا المجال بمشاركة المرؤوسين في تحديد احتياجاتهم التدريبية فيما يتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل.

2. أن العبارة (يساهم المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية والفصلية وإقرار الموازنة العامة للجامعة) احتلت الترتيب الأخير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.49 ، بوزن نسبي 69.79% ، قيمة الاختبار بلغت 9.72، وهي اكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا تحتفظ لنفسها في بعض الأوقات بإقرار الموازنة العامة التي تعتبرها من الأمور الإستراتيجية التي تخص الإدارة العليا بشكل كبير، وإن مساهمة الإدارات الوسطى والتنفيذية في إقرار الخطط السنوية والموازنات تكون من أجل تلبية الاحتياجات التي تحتاجها تلك الإدارات لتنفيذ تلك الخطط المقترحة التي تحدد بنودها العريضة الإدارة العليا ويشارك المرؤوسين في تحديد الأهداف الأخرى دون تدخل فاعل ومباشر في إقرار الخطط السنوية والموازنات.

وبتبن مما سبق بأن مجال المشاركة في اتخاذ القرار يعطى أهمية كبرى من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوعاشور والشطناوي، 2013) حيث حاز المجال على وزن نسبي مرتفع بنسبة 79.55% أي يطابق ما توصلت إليه دراستنا، وتتفق أيضا النتيجة مع دراسة (الخشالي، 2008) حيث حاز مجال المشاركة في اتخاذ القرارات على درجة مرتفعة وزن نسبي 78%، ودراسة (مهنّا، 2006) حيث كشفت الدراسة بأن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة 82.2% ، كذلك تتفق مع دراسة (Bamidele & Ella, 2013) حيث كشفت أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين كانت مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة (محمد، 2013) إلى أن مستوى مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار لدى الجامعات في عينة "إجمالي الجامعات" كانت منخفضة، واختلفت أيضا مع دراسة (حرز الله، 2007) والتي أكدت بأن المعلمين يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات ، ودراسة (Muindi, 2011) التي أظهرت بأن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة بنسبة 57.98%.

أن النتيجة المرتفعة مردها إلى مدى ادراك الرؤساء والمرؤوسين في الجامعات إلى إن المشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، و إيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة ، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد في الجامعة بأهداف الجامعة ككل.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول (10 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.670، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن فلسفة الإدارة بالأهداف تعتمد بالأساس على المشاركة، حيث تركز الإدارة بالأهداف على إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد أهداف الجامعة في جميع المستويات الإدارية ، فمن الطبيعي أن من يشارك في وضع الأهداف ويعمل على تنفيذها يجب عليه المشاركة في اتخاذ القرارات لعلمه المسبق بما تم وضعه من أهداف من خلال مشاركته في وضع الخطط والتنسيق بينهما وبين الخطط الأخرى، بالإضافة إلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط ، وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين

المرووسين وصولاً إلى الهدف المنشود، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء، وهذا ما يجمع عليه أفراد عينة الدراسة بحسب استجاباتهم، والعلاقة الطردية الموجبة بين مكونات الإدارة بالأهداف ممثلة في المستويات السبع والمشاركة في اتخاذ القرارات، أي ترتفع نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت درجة تطبيق الإدارة بالأهداف بازدياد.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتوفرة لم تبحث أي من الدراسات عن العلاقة بين مكونات الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (10 - 5):

معامل الارتباط بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.670	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات الإدارة بالأهداف و مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف و مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (11 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.535، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح ومرونة الأهداف و مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أنه كلما كان الهدف واضح ويعبر بدقة ووضوح عن واقع المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعات، ويستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبين ذلك حرص المرووسين في الجامعات على أن تتوافق درجة الوضوح في الأهداف الموضوعة مع درجة المشاركة في اتخاذ القرار الذي بدوره قد يؤثر على هذه الأهداف. وهذا يتضح من وجود علاقة ارتباط

إيجابية بين المتغيرين مما يعني أنه كلما زادت درجة وضوح ومرونة الأهداف الموضوعة تزداد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (11 - 5):

معامل الارتباط بين وضوح ومرونة الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.535	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (12 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.476، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في وضع الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا لا تعبير الاهتمام الكافي لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، لذلك يتوجب على الإدارة العليا أن تتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بدرجة أكبر في وضع الأهداف حتى تقوي العلاقة أكثر في مشاركتهم في اتخاذ القرارات. حيث أن درجات المشاركة في اتخاذ القرارات نابعة من درجة مشاركة العاملين في وضع الأهداف من خلال منظومة إدارية متكاملة تحدد الأهداف بوضوح من خلال مشاركة المرؤوسين الحقيقية والفاعلة في وضع الأهداف مع التفهم الكامل من الإدارة العليا للمشاركة التي بدورها تقوم بتوفير الدوافع اللازمة للالتزام بما تم الاتفاق عليه من أهداف، ومن ثم الاتفاق على قرار يكون نابع من السلسلة التكاملية التي تتبعها الجامعات في وضع الأهداف ومشاركة المرؤوسين فيها وصولاً إلى المشاركة الفعالة والإيجابية من قبل المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهذا يتضح من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين مما يعني أن المشاركة في وضع الأهداف بشكل فعال يزيد من درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (12 - 5):

معامل الارتباط بين المشاركة في وضع الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.476	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (13 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.452، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا حيث أنها لا تقوم بتقديم الدعم الكافي للمرؤوسين، فهنا يتوجب على الإدارة العليا أن تعمل على زيادة دعمها للمرؤوسين حتى تقوي العلاقة أكثر وبالتالي تزيد من فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وذلك لأن أحد أهم أركان مكونات الإدارة العليا هو دعم الإدارة العليا للمرؤوسين عند وضع الأهداف والإطلاع على ما تم إنجازه من أهداف، فالرئيس يكون بمثابة المستشار الذي يقوم بتعليم المرؤوسين وتقديم المعلومات والبيانات لمرؤوسيه ليجعلهم هم من يتخذون القرار بالمشاركة علاوة على أن المرؤوسين يدركون أن دعم الإدارة العليا كمكون لأسلوب الإدارة بالأهداف يساعدهم على المشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات جنب إلى جنب مع الإدارة العليا في الجامعة لذلك جاءت النتيجة بوجود علاقة طردية إيجابية، وبالتالي فإن توفير الدعم من قبل الإدارة العليا للمرؤوسين بشكل اكبر من خلال الاطلاع على آرائهم ومشاركتهم في وضع الأهداف انعكس إيجابياً على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (13 - 5):

معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.452	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (14 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.627، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن نظام الاتصال الفعال بمثابة شبكة العمل التي يتم من خلالها جمع المعلومات لصنع القرار السليم في الجامعات، فالارتباط الفعال في الاتجاهين راسياً وأفقياً سواء كان مكتوباً أو شفويّاً ، رسمياً وغير رسمي، ويكون موجهاً نحو تحقيق الأهداف يعمل على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يتضح من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين مما يعني أن وجود نظام الاتصالات الفعال يزيد من درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (14 - 5):

معامل الارتباط بين الاتصال الفعال و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.627	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (15 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.601، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، تتطلب مشاركة لجميع الوحدات الإدارية في الجامعات لاتخاذ القرارات وهنا تتيح الإدارة العليا هامش ذاتي للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات وخصوصا في الإدارة الوسطى والدنيا، ولا يقتصر الأمر على المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاستراتيجيات وإنما أيضا في إعداد السياسات و البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.

جدول (15-5) معامل الارتباط بين تحديد

الاستراتيجيات والسياسات والبرامج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.601	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (16 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.635، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والرقابة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن التفاعل الدائم بين التخطيط والرقابة يمثل الأسلوب الحيوي والأساسي لتحقيق مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات، فالتخطيط السليم يعمل على تنمية علاقة تعاونية طيبة بين المرؤوسين والمستويات التنظيمية بالجامعة، ونظام الرقابة الفعال الذي يجعل من المرؤوسين يشعرون بالرقابة الذاتية

على أنها أداة تمكنهم من إقرار الاتجاه السليم الذي يسعون لسلوكه، ويجعل المرؤوسين أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لوجود آليات واضحة للتخطيط والرقابة في الجامعات مما يجعل مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.

جدول (16 - 5):

معامل الارتباط بين التخطيط والرقابة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.635	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (17 - 5) أن معامل الارتباط يساوي 0.527، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وتعزى النتيجة إلى أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء التي تتم بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة وتقييم ما تم إنجازه لإعطاء العاملين التغذية العكسية عن مدى كفاءتهم في عملهم ومشاركتهم في التغلب على نواحي القصور، من خلال طرح البدائل واتخاذ القرارات الصائبة نحو تحقيق الأهداف، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم المستقبلي وصولاً إلى تحقيق الأهداف، وهذا يعزز العلاقة بين عملية تقييم الأداء و المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المؤسسة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم المشاركة الصحيحة في اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وهذا واضح من العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

جدول (17 - 5):

معامل الارتباط بين تقييم الأداء (تقييم الإنجاز) و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.527	توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين تقييم الأداء و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات " هي: نظام تقييم الأداء (تقييم الإنجاز)، مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف، وضوح ومرونة الأهداف، وأخيراً المشاركة في وضع الأهداف وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
 - معامل التحديد = 0.498، ومعامل التحديد المعدل = 0.494، وهذا يعني أن 49.4% من التغير في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 50.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولهذا يجب مراعاة أن هناك عوامل أخرى بخلاف المتغيرات المتبناة في تطبيق الإدارة بالأهداف في العمل الإداري يمكن أن تساهم في تحقيق متطلبات المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتوفرة لم تبحت أي من الدراسات في البحث عن الأثر بين مكونات الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (18 - 5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.405	9.891	0.000
نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز)	0.266	6.391	0.000
مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف	0.238	5.570	0.000
وضوح ومرونة الأهداف	0.177	4.209	0.000
المشاركة في وضع الأهداف	0.120	3.190	0.000
معامل التحديد = 0.498	معامل التحديد المُعدّل = 0.494		

مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات = $1.405 + 0.266 * \text{نظام تقييم الأداء} + 0.238 * \text{مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف} + 0.177 * \text{وضوح ومرونة الأهداف} + 0.120 * \text{المشاركة في وضع الأهداف}$.

من خلال جدول (18-5) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات" حسب قيمة اختبار T هي: نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز)، ومن ثم مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف، وضوح ومرونة الأهداف وأخيراً والمشاركة في وضع الأهداف. وتعزى النتيجة إلى أن الأربع مستويات المؤثرة تحيط بغالبية مكونات الإدارة بالأهداف، حيث وضوح الأهداف، وقابلية تحقيقها، والقدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة، والمحافظة على استمرارية التخطيط والتنفيذ يجعل من مسألة المشاركة في اتخاذ القرارات لبلوغ تلك الأهداف ضرورة ملحة، وقد تستجد مستجدات بخصوص الأهداف الموضوعية مما يجعل الإدارة العليا تطلع المرؤوسين عليها، وهذا يتطلب مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات المترتبة على هذا التغير، وهذا يوضح التأثير المنطقي بين وضوح ومرونة الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك لأن مكونات الإدارة بالأهداف سلسلة متكاملة من النشاطات المترابطة والمتكاملة، فالنشاط التالي لوضع الأهداف بطريقة واضحة ومرنة هو المشاركة في وضع الأهداف كمتغير مؤثر إيجابياً على المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لان المشاركة في وضع الهدف تتطلب بالضرورة مشاركة في اتخاذ القرارات الذي يؤثر بالتبعية على الأهداف الموضوعية، ولضمان سير عملية وضع الأهداف ومرونتها ووضوحها مع المشاركة في وضعها يتطلب ذلك نظام اتصال في الاتجاهين رأسياً وأفقياً والذي بدوره يعزز من فرص

المشاركة أيضا في اتخاذ القرارات، ونظرا لأن القرار بحسب ما توصلت إليه الدراسة هو في الأغلب قرار جماعي تتخذه الإدارة العليا في الجامعات بمشاركة مرؤوسيه فالقرار الجماعي يتطلب نظام اتصالات يبعد عن التعقيد والبيروقراطية الإدارية، مما يسهل من عنصر المشاركة والسرعة في اتخاذه، ويأتي المكون الرابع نظام تقييم الأداء كمكون ضروري ومهم لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات، فمن الطبيعي أن يكون هذا المكون أكثر تأثيرا نظرا لان المشاركة في اتخاذ القرارات تتطلب رقابة وتخطيط جنب إلى جنب حتى تضمن الإدارة العليا أن القرارات التي وضعت بالمشاركة لتحقيق بنود الإدارة بالأهداف تسير في الاتجاه الصحيح ومعالجة أي انحراف قد ينشأ نتيجة للتنفيذ، ومن ثم تعد الإدارة العليا الخطة بناءً على ما تم من مشاركة في اتخاذ القرار.

بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا لا يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزى النتيجة إلى أن دعم الإدارة العليا غالبا يأتي في المرحلة الأولى من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف نظرا لأن هذا الأسلوب يعتمد في المرحلة الأولى على دعم الإدارة العليا كحجر الأساس في تبني مفهوم الإدارة بالأهداف، وفي المراحل اللاحقة يكون الاعتماد على المرؤوسين، لذلك لم يظهر التأثير في دعم الإدارة العليا بشكل مستمر على المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأظهرت النتائج بعدم وجود تأثير بين الاستراتيجيات والسياسات والبرامج على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزى النتيجة إلى أن إدخال أسلوب جديد مثل الإدارة بالأهداف يتطلب تغييرا للاستراتيجيات والسياسات بحيث تتوافق مع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ونظرا لأن أسلوب الإدارة بالأهداف نظام إداري مستقل من أهم مقوماته تغيير الاستراتيجيات والسياسات لمرة واحدة ولا يتم التغيير بشكل دوري، وذلك لأن المرؤوسين في ظل نظام الإدارة بالأهداف يمتلكون حرية في القرارات التي تساعدهم على انجاز أعمالهم التنفيذية.

وأظهرت النتائج بأن الرقابة لا تؤثر في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتعزى النتيجة إلى أن نظام الرقابة في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف نظام إشرافي يعتمد على الرقابة الذاتية للمرؤوس، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يقومون بتنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز أعمالهم بشكل تشاوري وتشاركي فيما بينهم أو في نفس المستوى الإداري دون تتدخل من قبل الإدارة العليا إلا في الأوقات اللازمة كونها وضعت الخط العام لسير العمل ولا تكون هذه القرارات مطلقة بل مقيدة من الإدارة العليا ضمن حدود معينة، وفيما يخص التخطيط تبين أن لا يؤثر في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وذلك نظرا لأن التخطيط في أسلوب الإدارة بالأهداف يتم عندما تقوم الإدارة العليا بتقسيم الاستراتيجيات إلى أهداف تكتيكية توزع على المدراء ومن ثم تقسيم كل هدف إلى أهداف صغيرة من من قبل رؤساء

الأقسام على شكل مهام تتمثل في الأنشطة والإجراءات التي تتم في القسم والتنسيق بين الأقسام الأخرى، أي أنها تقوم بوضع الإطار العام للتخطيط، وهنا تكون عملية التخطيط الأولى لدى المدراء كونهم حلقة الوصل ما بين الإدارتين العليا والوسطى، وبناء عليه يتم التشراك في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا دونما الحاجة إلى الرجوع للإدارة العليا كون أن الإدارة بالأهداف تهتم وتركز على النتائج وليس على النشاطات، ويتضح من ذلك بأن دور المروؤسين يتلخص في الالتزام بتنفيذ الخطة العملية الموضوعية والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى التي وضعت في بداية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة بين الرؤساء والمروؤسين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المروؤسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس ، المؤهل العلمي ، الجامعة ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المروؤسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (19 - 5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " 2 Independent Sample " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز) " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. وتعزى النتيجة إلى إن الموظفين يتمتعون بنظرة ايجابية تجاه تقييم الأداء عن الموظفين ويرجع السبب في ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري حيث جاءت نسبة الإناث 31.6 % والذكور 68.4 %، حيث تختلف فيه نظرة الذكور عن الإناث وكون الجامعة احد جزئيات هذه المجتمع لذلك تنظر الإناث إلى نظام تقييم الأداء بأنه يتم على أسس في مجملها أسس موضوعية ولكن تزيد عندهن النظرة الشخصية للأمور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النوح، 2011) حيث جاءت الفروق لمجال تقييم الأداء لصالح المعلمين حيث ينظر المعلمون إلى تقييم الأداء بإيجابية أكثر من المعلمات .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

وتعزى النتيجة إلى أن تقدير الموظف والموظفة لأدائهم لا يختلف تبعا للجنس وكلاهما لديهم نظرة ايجابية نحو أسلوب الإدارة بالأهداف، وإن هناك ضرورة ملحة لتطبيق الإدارة بالأهداف بشكل أكثر فعالية، نظرا لأنها تسهل عليهم القيام بمهامهم المنوطة بهم، وذلك لما له من أثر ايجابي يعم على الجامعة بشكل خاص وعلى المؤسسات التعليمية ككل بشكل عام، وأيضا تتشابه شروط الإعلان عن الوظائف في الجامعات للذكور والإناث ولا يوجد اختلاف فيهم لذلك يتم الاختيار من بين الموظفين للكفاءة والمهنية لا على أساس الجنس مما يعزز من النتيجة القائلة بعدم وجود فروق بين الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2014)، ودراسة (الرواحي، 2002)، ودراسة (الأسطل، 2008)، ودراسة (العدوان، 2006)، ودراسة (عقيلات، 2002) اللواتي أكدن إلى عدم وجود فروق ذات دلالة لتطبيق الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير الجنس. واختلفت النتيجة مع دراسة (Shetty & Carlisle, 1974) التي أكدت بوجود فروق بين تصورات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة بالأهداف في الوضعية الجامعية تعزى للجنس.

جدول (19 - 5): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.153	1.431	3.82	3.90	وضوح ومرونة الأهداف.
0.735	0.339	3.50	3.53	المشاركة في وضع الأهداف.
0.765	-0.300	3.56	3.54	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.288	1.065	3.74	3.81	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
0.318	1.000	3.59	3.66	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.

0.173	1.365	3.64	3.73	التخطيط والرقابة.
*0.008	2.650	3.54	3.74	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
0.166	1.387	3.63	3.71	الإدارة بالأهداف.
0.124	1.543	3.92	4.00	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.128	1.526	3.71	3.79	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (20 - 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى اقتناع كل المرؤوسين في الجامعات بأهمية تطبيق مكونات الإدارة بالأهداف ممثلة بمستوياتها السبع المذكورة، ودورها في زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المرؤوس، حيث تعتبر المستويات السبع عصب العمل الإداري في الجامعات لذلك اتفق جميع المرؤوسين على قبوله بغض النظر عن المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغورين، 2010)، ودراسة (الأسطل، 2008)، ودراسة (العدوان، 2006)، ودراسة (عقيلات، 2002) ودراسة (الرواحي، 2002) حيث أكد على عدم وجود فروق حول تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الرحيلي، 2009) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق الإدارة بالأهداف، وقد يعود سبب هذا الاختلاف في اختلاف البيئات والعينات وتعد هذه النتيجة طبيعية وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المرؤوسين يتبعون الية أثناء العمل الإداري.

جدول (20 - 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.172	1.673	3.97	3.83	3.84	3.84	وضوح ومرونة الأهداف.
0.305	1.214	3.60	3.39	3.53	3.49	المشاركة في وضع الأهداف.
0.510	0.772	3.51	3.49	3.58	3.67	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.386	1.015	3.79	3.71	3.79	3.92	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
0.714	0.455	3.63	3.56	3.67	3.67	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
0.287	1.263	3.67	3.63	3.72	3.87	التخطيط والرقابة.
0.431	0.920	3.72	3.59	3.67	3.80	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
0.479	0.828	3.71	3.61	3.69	3.76	الإدارة بالأهداف.
0.249	1.377	4.04	3.90	3.96	4.03	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.388	1.011	3.80	3.69	3.77	3.83	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة.

من النتائج الموضحة في جدول (21 - 5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " وضوح ومرونة الأهداف، دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف، نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز) "

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجامعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الأهداف في كل الجامعات الفلسطينية تقريبا تكون متماثلة من حيث الوضوح والمرونة ، وكون الجامعات لها نفس الهدف في نشر الثقافات، لذلك يتطلب أن تكون أهدافها واضحة ومرنة وقابلة للتنفيذ للوصول إلى الهدف السامي التي تصبو إليه ، وان تكون قادرة على مواجهة التغيرات التي قد تواجهها ، لذلك لم تظهر الفروق بين أي من الجامعات على حساب الأخرى في هذا المحور .

بالنسبة لمجال دعم من الإدارة العليا ترجع النتيجة إلى أن الأهداف في كل الجامعات الفلسطينية تقريبا تكون موحدة بشكل أو بآخر، ونظرا لان المجتمع صغير فيمكن لأي جامعه أن تسترشد بالجامعات الأخرى في وضع الأهداف بشكل واضح قابل للتغيير بناء على الظروف البيئية، وذلك يتطلب دعم من الإدارة العليا في مختلف الجامعات، لذلك لم تظهر الفروق بين أي من الجامعات على حساب الأخرى في هذا المحور .

ونظام تقييم الأداء أيضا لم تظهر فروق بين الجامعات وذلك نظرا لان المعايير الموضوعية لقياس أداء الموظفين لدى الجامعات تعتبر واحدة ، وذلك لتشابه الثقافات والمؤهلات العلمية، لذلك لم تظهر فروق بين موافقة أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة على هذا المحور .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجامعة وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية.

وذلك لان تلك المجالات كل على حده أو مجتمعة تتطلب نظام إداري يتمتع بشيء من الخبرة وتتمتع بسمعه جيده مقارنة بين الجامعات الأخرى ونظرا لأنهم الأقدم والأكبر، وهذا ما يتوفر في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية مقارنة مع الجامعات الأخرى حيث تتمتع هذه الجامعات بثقة أعلى وهذا بدوره يؤثر على الأسلوب اللامركزي الذي تتبعه الجامعات في اتخاذ القرارات مقارنة بالجامعات الأخرى.

وبالنظر إلى المشاركة في وضع الأهداف جاءت الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر كأعلى استجابة نظرا للخبرة التي تتمتع بها تلك الجامعات في مجال التنظيم الإداري ولتعدد الفروع والكليات وزيادة عدد الطلبة

مما يتطلب مشاركة أوسع من المرؤوسين في وضع الأهداف الأمر الذي لا ينطبق على الجامعات جديدة المنشأ نسبياً مثل جامعة فلسطين، وجامعة الأقصى.

ونظراً لأن الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر تتمتع بنظام اتصال أكثر فعالية من الجامعات الأخرى لذلك جاء تأثير الاتصال الإداري كمكون رئيسي من مكونات الإدارة بالأهداف في تلك الجامعات أعلى من الجامعات الأخرى.

وأيضاً مجال البرامج والسياسات الداعمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع عن باقي الجامعات نظراً لاقتران كلا من مسؤولي الجامعتين الأكبر والأقدم بتطبيق أسلوب حديث يتماشى مع خبرتها في العمل الإداري والأكاديمي الأمر الذي يتطلب سياسات تتوافق مع ذلك الأسلوب.

وفي مجال التخطيط والرقابة كانت الفروق أيضاً لصالح الجامعتين (الإسلامية والأزهر) وهذا ما يعزز الفرض القائل بأن إدارك الإدارة العليا واهتمامها بتطبيق مكونات الإدارة بالأهداف أعلى من جامعة الأقصى وجامعة فلسطين، وذلك لأن بداية تحديد وإنجاز الأهداف هو التخطيط الفعال الأمر الذي يتطلب نظام رقابي متابع باستمرار لمجريات الأمور، ولمدى تحقق الأهداف الموضوعية ومدى انحراف المنجز عن المتوقع، وهذا ما يتوفر في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية.

ويتضح مما سبق بأن هذه الجامعات (الجامعة الإسلامية-جامعة الأزهر) تمتلك بارعاً طويلاً من الخبرة وكونها جامعات أهلية تنسم إدارتها بالشفافية وإعتمادها على الأسلوب الديمقراطي اللامركزي نظراً لكبر حجمها نسبياً، وأن نشأتها عريقة نسبياً لا تقل عن 35 عام للجامعة الإسلامية و25 عام لجامعة الأزهر، على خلاف الجامعات الجديدة المنشأ مثل جامعة الأقصى التي لا يزيد عمرها عن 15 عام، وأن نظامها الإداري شبه بيروقراطي مركزي يتبع للحكومة من خلال وزارة التربية والتعليم، أما جامعة فلسطين التي تعتبر جديدة المنشأ نسبياً ولا تتعدى 12 عام بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، وكون أن نظامها خاص يتبع ملكية شخصية يكون فيها المالك صاحب القرار الإداري، مع إضافة هامش من المشاركة مع الإدارة بجميع مستوياتها.

جدول (21 - 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
0.068	2.397	3.78	3.79	3.96	3.91	وضوح ومرونة الأهداف.
*0.005	4.310	3.39	3.39	3.72	3.70	المشاركة في وضع الأهداف.
0.398	0.989	3.55	3.45	3.59	3.59	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
*0.0118	3.397	3.74	3.63	3.85	3.87	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة
*0.011	3.793	3.54	3.47	3.68	3.74	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
*0.003	4.797	3.59	3.53	3.79	3.81	التخطيط والرقابة.
0.102	2.087	3.64	3.54	3.72	3.76	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
*0.009	3.903	3.61	3.55	3.76	3.75	الإدارة بالأهداف.
*0.001	5.587	3.88	3.83	4.05	4.06	المشاركة في اتخاذ القرارات.
*0.002	4.975	3.68	3.63	3.82	3.83	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (22 - 5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الخبرة وذلك لصالح الذين خبرتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات. نظرا لا هذه الفئة درست الإدارة الحديثة التي

تتادي بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وجعل الاستراتيجيات والسياسات والبرامج أكثر مرونة واستجابة للتغيرات مقارنة مع الفئات الأخرى الأعلى منها وهذا يوضح أن استجابتهم أعلى بخصوص محور الاستراتيجيات والسياسات، وأيضاً توفر لديها خبرة جيدة مما لن تتوفر للفئة الأقل منها وهي أقل من 5 سنوات وهذا نابع من فهمهم للسياسات والبرامج بشكل أفضل من تلك الفئة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الخبرة. وذلك أن نظرة المروسين ثابتة لا تختلف بزيادة أو نقصان عدد السنوات، حيث أنهم ينظرون إلى ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها الواضح على مشاركتهم في اتخاذ القرارات بشكل ثابت دون زيادة أو نقصان سنوات الخبرة، كذلك أن متغير الخبرة لا يقاس بالسنوات فقط وإنما بمدى تمكن الفرد من اكتساب الخبرة بما تتضمنه من مهارات ومعارف ومعلومات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النوح، 2011)، ودراسة (الأسطل، 2008) ودراسة (عيسى، 2014)، (العدوان، 2006) اللواتي أكدن على عدم وجود فروق لتطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة (الرحيلي، 2009) ودراسة (عقيلات، 2000) ودراسة (Shetty & Carlisle, 1974) اللواتي أكدن على وجود فروق حول تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22 - 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما فوق	10- أقل من 15 سنة	5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.159	1.738	3.80	3.94	3.92	3.81	وضوح ومرونة الأهداف.
0.055	2.555	3.34	3.53	3.62	3.55	المشاركة في وضع الأهداف.
0.058	2.518	3.40	3.52	3.63	3.63	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.233	1.431	3.70	3.84	3.84	3.72	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
*0.034	2.931	3.53	3.64	3.76	3.53	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف.
0.257	1.352	3.60	3.71	3.77	3.67	التخطيط والرقابة.
0.144	1.815	3.60	3.70	3.77	3.57	نظام تقييم الأداء(تقييم الانجاز).
0.069	2.384	3.58	3.71	3.77	3.64	الإدارة بالأهداف.
0.246	1.387	3.99	3.98	4.02	3.87	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.117	1.974	3.69	3.78	3.84	3.71	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المستوى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (23 - 5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " المشاركة في وضع الأهداف، التخطيط والرقابة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المستوى الوظيفي وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي مدير. حيث تختلف نظرة المدير إلى المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط والرقابة من خلال أنها تلقي جزء من مسؤولياته على المرؤوسين، حيث يعتبر هذان المجالان جزء أساسي من عمل المدير وهذا ما قد يساعد المدير على التفكير في أمور إدارية أكثر عمقا وشمولية لصالح الجامعة التي يعمل بها، لذلك لدى المدراء في الجامعات الفلسطينية نظرة ايجابية تجاه تفويض صلاحياته عن طريق مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، وأيضا لضمان أن يتم وضع الخطة والرقابة عليها بشكل متميز.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى المستوى الوظيفي. ويعزى ذلك إلى النظرة الموحدة لكل العاملين في الجامعات في كافة المستويات الإدارية باختلاف مسمياتهم الإدارية لديها توجه ايجابي متبادل بين أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وينظر الجميع على أن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب مفيد ويمكن تطبيقه بشكل افضل حتى يسهل من أداء العمل الإداري الذي بدوره ينعكس على مشاركة أوسع للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وصولاً الى انجاز وجودة أفضل في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرشودي، 2002)، ودراسة (النوح، 2011)، ودراسة (الخوالدة، 2012) الواتي أكدن على عدم وجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

واختلفت مع دراسة (Grain, 1982)، ودراسة (صادق، 2009) اللتان أكدتا بوجود فروق في تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى للمستوى الوظيفي، ودراسة (العدوان، 2006) التي أشارت بوجود فروق حول إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

جدول (23 - 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		مدير	رئيس قسم أكاديمي	رئيس قسم إداري	أكاديمي	إداري	
0.111	1.893	3.90	4.02	3.72	3.88	3.72	وضوح ومرونة الأهداف.
*0.004	3.978	3.59	3.46	3.39	3.58	3.03	المشاركة في وضع الأهداف.
0.406	1.003	3.61	3.49	3.57	3.53	3.35	دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف.
0.137	1.754	3.87	3.86	3.70	3.72	3.65	مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف.
0.089	2.032	3.72	3.58	3.62	3.59	3.38	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة
*0.016	3.074	3.81	3.70	3.65	3.63	3.44	التخطيط والرقابة.
0.778	0.442	3.72	3.64	3.73	3.63	3.64	نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز).
0.086	2.053	3.75	3.69	3.63	3.66	3.47	الإدارة بالأهداف.
0.411	0.994	4.00	4.00	4.05	3.95	3.83	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.115	1.868	3.82	3.78	3.75	3.74	3.57	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. إن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مطبق بنسبة (73.71).
2. كشفت الدراسة بأن الإدارة العليا تواجه صعوبات في تحديد بعض المعايير التي تقيس أداء الموظف بشكل أكثر شمولية، وخصوصاً الأهداف أو الأشياء غير قابلة للقياس الكمي.
3. أظهرت الدراسة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.
4. كشفت الدراسة بأن مساهمة المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية والفصلية وإقرار الموزانة العامة يتم بشكل متوسط في الجامعات الفلسطينية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وضوح ومرونة الأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، دعم الإدارة العليا، الاتصال الإداري الفعال، الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة، التخطيط والرقابة، تقييم الأداء) ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (وضوح ومرونة الأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، الاتصال الإداري الفعال، تقييم الأداء) على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
8. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (التخطيط والرقابة، دعم الإدارة بالعليا، الاستراتيجيات والسياسات الداعمة) على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر كأعلى نسبة استجابة بين الجامعات.
10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى (المؤهل العلمي، الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة).

التوصيات

1. ضرورة اطلاع المرؤوسين الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات.
2. تعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات).
3. تكوين فريق عمل استشاري بالاستعانة بأساتذة الأقسام يتولى مهمة تصميم برنامج أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتق الفريق مهمة نشر هذه الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية بشكل أفضل.
4. اعطاء مجال المشاركة في وضع الأهداف اهتماماً أكبر من قبل الإدارة العليا وذلك لتأثيره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
5. زيادة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الجامعات حيث سينعكس هذه الاهتمام على درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
6. توثيق الصلة بين الإدارة العليا والمرؤوسين وفق استراتيجيات وسياسات عملية تدعم تطبيق الإدارة بالأهداف داخل الجامعات.
7. من الضروري الاهتمام بأن يشارك المرؤوسون في تحديد أهداف الجامعة وإقرار الخطط السنوية والمشاركة في إعداد الموازنات العامة بالجامعات.
8. الاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل يشارك المرؤوسون والإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
9. العمل على أن تتوافق سياسات المستوى الإداري الأعلى في الجامعات مع سياسات المستوى الإداري الأدنى من خلال وضوح تلك السياسات وملاءمتها للأهداف الموضوعة في كل مستوى إداري.
10. ضرورة أن تولي إدارة الجامعات الجديدة نسبياً (جامعة فلسطين-جامعة الأقصى) أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف الاهتمام الكافي، وإن تتبع نظاماً إدارياً ديمقراطياً يسمح من خلاله تنمية مهارات المرؤوسين في المشاركة في وضع الأهداف ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والعمل على إتباع أساليب في

التخطيط والرقابة تساعد على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أفضل مما يساعد على مشاركة فاعلة في اتخاذ القرارات.

مقترحات لدراسات لاحقة :

1. دراسة تبحث في المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها.
2. تصميم نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الإدارات التعليمية خاصة في إدارة الجامعات.
3. إدخال بعض المتغيرات أو المكونات للإدارة بالأهداف التي لم تتطرق إليها الدراسة مثل (برنامج التحفيز - الأهداف غير القابلة للقياس الكمي - المساندة التنظيمية - البيئة الخارجية والداخلية) .

المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب

- أحمد، أحمد إبراهيم(2011): **الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي**، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
- البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون(2010): **الإدارة والإشراف التربوي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- البناء، هالة مصباح(2013): **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن(2008): **الإدارة بالأهداف**، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، مصر.
- الجرجاوي، زياد(2010): **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جودة، محفوظ وآخرون(2008): **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- حبتور، عبد العزيز صالح(2009): **الإدارة العامة المقارنة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة(2008): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين(2006): **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الحمداني، موفق (2006): **مناهج البحث العلمي** ، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الخطيب، رداح وآخرون(2000): **الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة**، دار الأمل، الطبعة الثالثة، إربد، الأردن.
- درة، عبد الباري (2004): **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- دودين، أحمد يوسف(2012): إدارة الأعمال الحديثة-وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضا، هاشم حمدي (2014): الإدارة بالأهداف، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف(2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- السلبي، علي(1999): الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- شاويش، مصطفى نجيب(2013): الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات) دار الفرقان، الطبعة الأولى، العبدلي، الأردن.
- عامر، سامح عبد المطلب، قنديل، علاء محمد(2010): التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عباس، أنس عبد الباسط(2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبد الله، رايح سرير(2012): القرارات الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبد الهادي، أحمد إبراهيم(2010): اتخاذ القرارات الإدارية (الإدارة- الأسس والمبادئ العلمية)، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد(2008): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد(2010): دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين(2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2013): الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمامرة، محمد حسن (2012): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمرو، إبراهيم علي(2013): الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية للنشر، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.

عواد، فتحي أحمد ذياب(2012): إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

عواد، فتحي أحمد(2013): إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

عياصرة ، على والفاضل، محمد(2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.

فياض، محمود احمد وآخرون(2010): مبادئ الإدارة - وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

كلادة، ظاهر محمود (2012): الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

كنعان، نواف(2003): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، عمان، الأردن.

كنعان، نواف(2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

لخضر، مرغاد، رايس، حدة(2006): الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ايتراك للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة الجزائر.

محمد، حسين عبد العال(2008): الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية(الأيزو)، دار الفكر الجامعي.

المنجد (1992): المنجد، دار المشرق، بيروت، لبنان.

ثانياً: الدوريات والمجلات

أبو عاشور، خليفة وشطناوي، جميل(2014): فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (10)، عدد (3)، ص(337-349).

الحاوي، إيمان عسكر(2009): بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرارات، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، المعهد الثقافي، البصرة ، العراق.

الخشالي، شاكر والتميمي، إباد(2008): الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

خوالدة، محمد فلاح على (2012): درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(59)، ص(221-248)، عمان، الأردن.

راشدة، عزيزو(2009): المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون-تيارت. سراج، عبد الله حمود(2005): أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيارات قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (4)، الجمهورية اليمنية.

السلطة الوطنية الفلسطينية (1998): مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي: رام الله.

شاكر، شفيق كايد عبدالله(2012): الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل-رؤية مستقبلية، جامعة الإسراء. الصرايرة، خالد احمد، العساف، ليلي (2008): ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ما بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (1)، ص(1-46).

العاجز، فؤاد على (2009): تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد(17)، العدد(2)، ص(273-302).

عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007): حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر .

الغورين، عصام (2010): نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد (24)، العدد (4) ،ص(1-28).

محمد، ريب الله(2013): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية(دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي(دراسة ميدانية)، العدد (11)، الجزائر.

محمد، فيصل يونس(2013): إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مفاهيم-نظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، عدد(36).

النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (2011): واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض، العدد(37)، ص(1_350) .

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

أبو معمر، وصفية سليمان (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأسطل، طارق زياد (2008): درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

البابطين، عبد الرحمن (2003): برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال ادارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجابري، تغريد رشيد (2012): درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق. <http://search.shamaa.org>.

الحديدي، عماد أمين(2009): درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية- الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حرب، نعيمة محمد (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حرز الله، أشرف رياض(2007): مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية- قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحميضي، عبد العزيز محمد (2007): عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

الرحيلي، سمية سليمان (2009): الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير منشورة، السعودية.

الرشودي، بدرية (2002): الإدارة بالأهداف: مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، الرياض، السعودية.

الرفاعي، محمد حسين (2009): الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة سانت كلمانس العالمية، بريطانيا.

الرواحي، ميمونة عبدالله (2002): الإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيقها في الكليات التقنية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

السفياني، ماجد سفر صالح (2012): درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

صادق، عبد القادر (2009): معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة. www.minshawi.com

العدوان، فريال (2006): تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عقيلات، هند (2002): درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر لمشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عسكر، عبد العزيز محمد (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عيسى، صفاء على (2014): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

مصبح، مصطفى عطية محمد (2011): القدرة على اتخاذ القرارات وعلاقتها بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم(2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.

رابعاً: المراجع الأجنبية

Aliff, John Vincent (1994) . Faculty and Administrator Opinions Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. (ERIC **Reproduction Document Service** No. ED 394534).

Bamidele, M.A,Ella,Comfort (2013). **Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff**, The international researcher journal.Vol.2,Is2,ISSN227-7471 (www.ireacher.org).

Drucker, Peter.F (2008) : **Management, Rnd, International and Pan-American, U.S.A.**

Erik Lindberg Timothy L. Wilson, (2011),**Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools**, Journal of Educational Administration, Vol. 49 Iss 1, pp. 62 – 75.

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.
Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S(2003): **The Practice of Business Statistics.**

Muindi, Florence K. (2011). **The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi. School of Business**, The journal of human resources management research, IBIMA Publishing .(www.ibimapublishing.com/iournals/JHRM R/jhrmr.html, ID 246460).

Perlman, D. (1975). Implementing management by Objectives in A university: **A Progress Report.**((ERIC **Reproduction Document Service** No.ED123965).

SHELL, RICHARD (2002) : **Management of Professionals, 2nd , Marcel Dekker ,New York.**

Shetty, Y. & Carlisle, H. (1974). Application of Management by Objectives in a University Setting: an Exploratory Study of Faculty Reactions. **Educational Administration Quarterly**, 10,(2),65-81.

UK Essays. November 2013. Discuss What Is Performance Management Management Essay. [online]. Available from: <http://www.ukessays.com/essays/management/discuss-what-is-performance-management-management-essay.php?cref=1> [Accessed 17 September 2014]

UK Essays. November 2013. The Utmost Success Of Mbo Relies On Two Significant Concepts Business Essay. [online]. Available from: <http://www.ukessays.com/essays/business/the-utmost-success-of-mbo-relies-on-two-significant-concepts-business-essay.php?cref=1> [Accessed 28 September 2014].

Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachersviews, **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, Vol 2, (7), pp 99 – 104.

خامساً: مواقع الكترونية

1. <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Modern%20management>
2. العامري، محمد(2011): تعريف القرار وأهمية اتخاذ في حياتنا، مهارات النجاح للتنمية البشرية، <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=913&SecID=24>
3. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/4372>
4. <http://e-e-thesis.mutah.edu.jo/index.php/faculty-of-business-administration/53-department-of-public-administration/804-2012-05-08-19-02-48.html>
5. www.ukessays.com/essays/business/the-utmost-success-of-mbo-relies-on-two-significant-concepts-business-essay.php?cref=
6. <http://search.shamaa.org/AdvancedFullRecord.aspx?ID=67437>

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاتساق الداخلي لـ " الإدارة بالأهداف "

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح ومرونة الأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (1)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح ومرونة الأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.640	يساعد تحديد الجامعة لأهدافها مبكراً على تحقيق هذه الأهداف.
2.	*0.000	.570	تتغير الأهداف في الجامعة بتغير البيئة المحيطة.
3.	*0.000	.703	توضح إدارة الجامعة أهدافها لجميع المرؤوسين فيها.
4.	*0.000	.852	تتميز الأهداف الموضوعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
5.	*0.000	.839	تكون الأهداف الموضوعية مرنة وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
6.	*0.000	.789	يكون للخطط الموضوعية هدف نهائي واضح ومحدد.
7.	*0.000	.823	تعتمد إدارة الجامعة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في وضع الأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في وضع الأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة.	.848	*0.000
2.	تشرك الجامعة المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.	.904	*0.000
3.	يتم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.	.907	*0.000
4.	يشترك المرؤوسين في ترتيب الأهداف الموضوعة حسب الأولوية.	.951	*0.000
5.	تقوم الجامعة بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها.	.827	*0.000
6.	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها.	.677	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المرؤوسين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف.	.830	*0.000
2.	تتأكد الإدارة العليا من أن الأهداف تتحقق كما هو مطلوب.	.841	*0.000
3.	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الجامعة لتحقيق الأهداف.	.816	*0.000
4.	تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	.898	*0.000
5.	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة.	.882	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف.	.788	*0.000
2.	يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف .	.910	*0.000
3.	تُحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الإداري .	.861	*0.000
4.	يوفق الاتصال الإداري الموجود في الجامعة بين اهداف الجامعة واهداف المرؤوسين.	.858	*0.000
5.	يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها.	.888	*0.000
6.	تعمل الاتصالات الإدارية على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.	.863	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة
بالأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الجامعة ممثلة بالمستويات الإدارية المختلفة بصياغة الإستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.	.764	*0.000
2.	تقوم الجامعة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لقدرات المرؤوسين.	.867	*0.000
3.	تتضمن السياسيات مبادئ واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين بالجامعة.	.802	*0.000
4.	تتوافق سياسات المستوى الإداري الأعلى في الجامعة مع سياسات المستوى الإداري الأدنى.	.780	*0.000
5.	تحقق الإجراءات الإدارية في الجامعة اكبر قدر ممكن في استخدام الموارد المتاحة.	.760	*0.000
6.	يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج.	.854	*0.000
7.	تعتبر الإجراءات الإدارية في الجامعة مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف أو تغير الأهداف.	.710	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والرقابة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط والرقابة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.744	توضع أولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الإدارية.
2.	*0.000	.718	ترتبط خطط الجامعة بالأهداف الموضوعية.
3.	*0.000	.643	يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.
4.	*0.000	.749	تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.
5.	*0.000	.821	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من الأنشطة والأهداف.
6.	*0.000	.762	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.
7.	*0.000	.844	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.
8.	*0.000	.779	تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفه دورية حول تقدم تحقيق الأهداف.
9.	*0.000	.641	تخضع الاجراءات في الجامعة للرقابة الإدارية والمالية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظام تقييم الأداء(تقييم الانجاز)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظام تقييم الأداء (تقييم الانجاز)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء.	.911	*0.000
2.	تستخدم الجامعة معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء	.916	*0.000
3.	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.	.860	*0.000
4.	تراعي الجامعة الموضوعية والدقة في تقييم اداء المرؤوسين.	.877	*0.000
5.	تستخدم الجامعة معايير تقييم الاداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	.898	*0.000
6.	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.	.909	*0.000
7.	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية.	.895	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ " المشاركة في اتخاذ القرارات "

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.561	ترتبط القرارات التي تتخذها الجامعة بأهداف الجامعة.
2.	*0.000	.563	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
3.	*0.000	.635	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.
4.	*0.000	.783	عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.
5.	*0.000	.769	القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.
6.	*0.001	.486	يشعر المرؤوسين بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.
7.	*0.000	.701	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.
8.	*0.000	.811	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.
9.	*0.000	.830	تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين.
10.	*0.000	.730	مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.
11.	*0.000	.798	تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار.
12.	*0.000	.829	يعتبر توليد الأفكار وتواردها مهم في عملية اتخاذ القرار في الجامعة.
13.	*0.001	.483	يساهم المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية والفصلية وإقرار الموازنة العامة للجامعة.
14.	*0.000	.622	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المرؤوسين تتم بالتشارك بين

		الرؤساء والمرووسين.	
*0.000	.631	يثق المرووسين بالرؤساء، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	15.
*0.000	.789	مشاركة المرووسين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	16.
*0.000	.716	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	17.
*0.000	.593	اخذ آراء المرووسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم.	18.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ملحق رقم (2)

استبانة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في صورتها النهائية.



الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل: /اكاديميين، ورؤساء اقسام (اداريين واكاديميين) ، ومدراء. حفظهم الله ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال قسم موارد بشرية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية-غزة بعنوان "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات "بهدف الكشف عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والكشف عن أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

الاستبانة الأولى : واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وقسمت الى سبع مجالات (وضوح ومرونة الأهداف ،المشاركة في وضع الأهداف ،مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف، دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف، الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف ، التخطيط والرقابة ، نظام تقييم الاداء)

الاستبانة الثانية : مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة ، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالاستجابة وبصدق وموضوعية وأمانة بوضع علامة (✓) في العمود المناسب من وجهة نظركم .علما بأن المعلومات المدونة من سيادتكم ستبقى في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

الإرشادات التوضيحية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

1. الجنس

أنثى	ذكر
☐	☐

2. المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فما دون
☐	☐	☐	☐

3. الجامعة

جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية
☐	☐	☐	☐

4. الخبرة

1.	أقل من 5 سنوات	☐
2.	(5- أقل من 10)سنوات	☐
3.	(10- أقل من 15)سنوات	☐
4.	15سنة فما فوق	☐

5. المستوى الوظيفي

5.	إداري	☐
6.	اكاديمي	☐
7.	رئيس قسم اداري	☐
8.	رئيس قسم اكاديمي	☐
9.	مدير	☐

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

فيما يلي بعض الفقرات التي تهتمك في عملك الإداري، الرجاء ضع إشارة (✓) في المربع الذي يلائم رأيك، مع مراعاة أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة لنفس الفقرة.

المحور الأول: الإدارة بالأهداف

الرقم	الفقرة	درجة التأثير				
		موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
أولاً: وضوح ومرونة الأهداف						
1.	يساعد تحديد الجامعة لأهدافها مبكراً على تحقيق هذه الأهداف.					
2.	تتغير الأهداف في الجامعة بتغير البيئة المحيطة.					
3.	توضح ادارة الجامعة أهدافها لجميع المرؤوسين فيها.					
4.	تتميز الأهداف الموضوعة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.					
5.	تكون الأهداف الموضوعة مرنة وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.					
6.	يكون للخطط الموضوعة هدف نهائي واضح ومحدد.					
7.	تعتمد إدارة الجامعة على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف.					
ثانياً: المشاركة في وضع الأهداف						
1.	يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة.					
2.	تشارك الجامعة المرؤوسين في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.					
3.	يتم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.					
4.	يشترك المرؤوسين في ترتيب الأهداف الموضوعة حسب الأولوية.					
5.	تقوم الجامعة بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأعمال					

					اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها.
6.					تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس المرؤوسين لتحقيقها.
ثالثاً: دعم الإدارة العليا للإدارة بالأهداف					
1.					تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع المرؤوسين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف.
2.					تتأكد الإدارة العليا من أن الأهداف تتحقق كما هو مطلوب.
3.					تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الجامعة لتحقيق الأهداف.
4.					تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.
5.					توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة.
رابعاً: مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف					
1.					تساهم قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة على انسياب المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد في تحقيق الأهداف.
2.					يساهم الاتصال الإداري الفعال على توليد الأفكار والمعرفة والخبرات الإدارية لتحقيق الأهداف .
3.					تحدد معايير ومؤشرات الأهداف الموضوعة من خلال الاتصال الإداري .
4.					يوفق الاتصال الإداري الموجود في الجامعة بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين.
5.					يساعد نظام الاتصالات الإدارية على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها.
6.					تعمل الاتصالات الإدارية على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.
خامساً: الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف					
1.					تقوم الجامعة ممثلة بالمستويات الإدارية المختلفة

					بصياغة الإستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.
2.					تقوم الجامعة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لقدرات المرؤوسين.
3.					تتضمن السياسات مبادئ واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين بالجامعة.
4.					تتوافق سياسات المستوى الإداري الأعلى في الجامعة مع سياسات المستوى الإداري الأدنى.
5.					تحقق الإجراءات الإدارية في الجامعة اكبر قدر ممكن في استخدام الموارد المتاحة.
6.					يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ البرامج.
7.					تعتبر الإجراءات الإدارية في الجامعة مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف أو تغير الأهداف.
سادساً: التخطيط والرقابة					
1.					توضع أولويات عند تحديد خطط العمل في الوحدات الإدارية.
2.					ترتبط خطط الجامعة بالأهداف الموضوعة.
3.					يشترك المرؤوسين في بلورة خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ.
4.					تعديل بصفة دورية اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.
5.					تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من الأنشطة والأهداف.
6.					يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.
7.					تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.
8.					تستخدم نماذج رقابية ترفع بصفه دورية حول تقدم تحقيق الأهداف.
9.					تخضع الاجراءات في الجامعة للرقابة الإدارية والمالية
سابعاً: نظام تقييم الاداء (تقويم الانجاز)					
1.					تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء.

2.	تستخدم الجامعة معايير كافية وشاملة لتقييم الأداء				
3.	توضع معايير تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.				
4.	تراعي الجامعة الموضوعية والدقة في تقييم اداء المرؤوسين.				
5.	تستخدم الجامعة معايير تقييم الاداء تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.				
6.	تركز معايير تقييم الأداء المستخدمة على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.				
7.	تتغير المعايير المستخدمة لتقييم الأداء حسب تغير الأهداف والخطط الموضوعية.				

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	درجة التأثير				
		موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1.	ترتبط القرارات التي تتخذها الجامعة بأهداف الجامعة.					
2.	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.					
3.	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.					
4.	عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.					
5.	القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.					
6.	يشعر المرؤوسين بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات.					
7.	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفيذه.					
8.	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.					
9.	تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين.					
10.	مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني أضعاف دور وقوة المدير.					
11.	تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار.					
12.	يعتبر توليد الأفكار وتواردها مهم في عملية اتخاذ القرار في الجامعة.					
13.	يساهم المرؤوسين في إقرار الخطة السنوية والفصلية وقرار الموازنة العامة للجامعة.					
14.	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المرؤوسين تتم بالتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين.					

					يثق المرؤوسين بالرؤساء، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	15.
					مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	16.
					تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	17.
					أخذ آراء المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم.	18.

ملحق رقم (3)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د سمير صافي	الجامعة الاسلامية
2	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية
3	د. وسيم الهابيل	الجامعة الاسلامية
4	د. ياسر الشرفا	الجامعة الاسلامية
5	د. اكرم سمور	الجامعة الاسلامية
6	د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية
7	د. خالد دهليز	الجامعة الاسلامية
8	د. نافز بركات	الجامعة الاسلامية
9	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
10	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
11	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
12	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
13	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر
14	د. جبر الداعور	جامعة الأزهر

ملحق رقم (4)

تسهيل مهمة طالب ماجستير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج س غ/35/ Ref
2014/11/17 Date
التاريخ.....

حفظهم الله

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد توفيق محمد شبيب، برقم جامعي
120110020 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال -
إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي
تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها
على مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات

والله ولي التوفيق،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



للاطلاع
25.11.2014

صورة إلى:-

الملك



الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة الأزهر - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
حفظهم الله

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد توفيق محمد شبير، برقم جامعي
120110020 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال -
إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي
تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها
على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-
الملك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... ج س غ/35/ Ref

التاريخ 2014/11/17 Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

حفظهم الله

جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد توفيق محمد شبير، برقم جامعي 120110020 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



المستأدة من الأستاذة
علا المسيلة للبحث
م. شكر
11/11/2014

صورة إلى:-
الملك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س غ / 35 / Ref

التاريخ 2014/11/17 Date

الأخ الدكتور / نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة فلسطين - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب / محمد توفيق محمد شبير، برقم جامعي 120110020 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

