

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة

"دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة"

The reality of the implementation of management by objectives in governmental organizations and its impact on preparing alternative leadership.

Case study: ministry of interior and national security in Gaza strip

إعداد الباحث
أشرف عدنان محمد الهندي

إشراف
الأستاذ الدكتور
ماجد محمد الفرا

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِّجَارَةِ فِي الجامِعةِ الإِسْلامِيَةِ بِغَزَّةِ

فبراير/2017م – جمادى الأولى/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة
" دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة "

The reality of the implementation of management by objectives in
governmental organizations and its impact on preparing alternative leadership.

Case study: ministry of interior and national security in Gaza strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة
إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو
لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية. أو بحثية أخرى. وأن حقوق النشر محفوظة
للجامعة الإسلامية غزة - فلسطين

Declaration

I hereby certify that this submission is the result of my own work, except
where otherwise acknowledged, and that this thesis (or any part of it)
has not been submitted for a higher degree or quantification to any other
university or institution. All copyrights are reserves to Islamic University
– Gaza strip palestine

Student's name:	اشرف عدنان الهندي	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/5/5	التاريخ:



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س ع / 35 / Ref

التاريخ 2017/02/25 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ اشرف عدنان محمد الهندي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة

دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 29 جمادي الأولى 1438 هـ، الموافق 2017/02/25 الساعة

العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفـرا	مشرفاً و رئيساً
د. رشدي عبد اللطيف وادي	مناقشاً داخلياً
د. كامل أحمد أبو ماضي	مناقشاً خارجياً

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناذفة



ملخص الرسالة باللغة العربية

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، والبالغ عددهم (254) موظف، وقام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 254 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 203 استبانة بنسبة 79.9%.

➤ أهم نتائج الدراسة:

- يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) وبين تأهيل القيادة البديلة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) على تأهيل قيادة بديلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي).

➤ أهم توصيات الدراسة:

- على الوزارة زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين والارتقاء بهم وبمستوى أدائهم.
- زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية من خلال المشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.
- التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.

Abstract

Study aim: This study aimed to identify the reality of the applying management by objectives (MBO) in governmental Organizations and its impact on preparing alternative leadership.

Methodology: The researcher adopted the analytical-descriptive approach to achieve this aim.

Study population and sample: The study population consisted of employees in supervisory positions in the civil division in the Ministry of Interior and National Security - the Gaza Strip, whose total number was 254. The researcher used the comprehensive survey method of the study population.

Study tools: The questionnaire was used as a tool for gathering information, as (254) questionnaires were distributed to the population of the study, of which (203) (i.e. 79.9%) were returned.

The most important results:

- The techniques of management by objectives is moderately (i.e. by 62.7%) applied in the ministry.
- There was a direct correlation that is statistically significant between the principles of management by objectives (participation, setting goals, support of senior management, control and self- control, evaluation and accountability for achievement) and preparing of alternative leadership.
- There was a statistically significant effect of (control and self- control, evaluation and accountability for achievement) on preparing of alternative leadership.
- There were no statistically significant differences between the means of the respondents' responses concerning the status of the application of the techniques of the management by objectives and its impact on the creation of alternative leadership in the Ministry of Interior and National Security - the Gaza Strip attributed to the demographic data differences (gender, level of education, work experience, job hierarchical level).

The most important recommendations:

- The ministry should increase its interest in the techniques of modern management because of their positive effects on the performance of employees and upgrading the level of their performance.
- The participation of subordinates in the administrative process should be increased by involving them in determining who is responsible for achieving the set objectives.
- Focus should be on increasing support by the senior management to subordinates in order to serve the interest of work.

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

[البقرة: 32]

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

[طه: 114]

الإهداء

أهدى هذا العمل المتواضع

إلى روح والدي العزيز الذي كان الداعم الدائم لمسيرة العلم والتعلم.

إلى روح أخي الشهيد بإذن الله "أمجد".

إلى والدتي الحبيبة وزوجتي وأبنائي وإخوتي الأحباب.

إلى عائلتي وأصدقائي.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

راجيا من الله سبحانه وتعالى القبول، وأن يزيدنا علما، وأن ينفعنا بما علمنا.

شكر وتقدير

﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل:19]

الحمد لله على منّهِ وتفضله ومن منطلق توجيهات المصطفى صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتقدم بجزيل الشكر ولكل من ساهم في اتمام هذه الجهد العلمي، واخراج الرسالة بصورتها النهائية، وأخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور/ ماجد الفرا الذي أشرف على الرسالة ولم يألوا جهداً توجيهياً وارشاداً، وأعضاء لجنة المناقشة، رئيس سلطة الأراضي ووكيل وزارة الداخلية السابق الدكتور كامل أبو ماضي مناقشاً خارجياً، والدكتور رشدي وادي مناقشاً داخلياً.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة وطاقمها الإداري.

كذلك الشكر لموصول لوزارة الداخلية بالعموم والأستاذ أسامة قاسم الوكيل المساعد للتخطيط وتكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية ودائرة التخطيط في الشق المدني على وجه الخصوص لما قدموه من عونٍ وتسهيل بما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة وبالدراسة بعمومها.

ولا أنسى كذلك زملائي الأعزاء وعلى وجه الخصوص م. أسامة أبو شنب و أ. بلال أبو شنب و م. محمد النخالة على الإفادة والمشورة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في إخراج هذا البحث بصورته النهائية، سائلاً المولى عزّ وجل أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً.

الباحث

فهرس المحتويات

أ	ملخص الرسالة باللغة العربية
ب	Abstract
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
4	فرضيات الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	متغيرات الدراسة:
7	مصطلحات الدراسة:
8	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	مقدمة:
10	المبحث الأول - الإدارة بالأهداف
10	مقدمة:
10	أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف
13	ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف
14	ثالثاً: مبادئ وركائز الإدارة بالأهداف
19	رابعاً: خطوات (مراحل) تطبيق الإدارة بالأهداف
22	خامساً: مزايا الإدارة بالأهداف
25	سادساً: عيوب الإدارة بالأهداف وسبل معالجتها
29	المبحث الثاني - القيادة الإدارية وتأهيلها
29	المقدمة
29	أولاً: مفهوم القيادة والقيادة الإدارية

36		ثانيا: أهمية اعداد القيادة البديلة ومسئولية القيادة الحالية على ذلك
38		ثالثا: معوقات التأهيل القيادي ووسائل التغلب عليها
40		رابعا: متطلبات تأهيل القيادة البديلة
43		خامسا: اكتشاف المواهب والمؤهلين لإعدادهم والاختيار منهم ليكونوا قادة المستقبل
46		سادسا: الإجراءات المتبعة لتأهيل القيادة البديلة
48		سابعا: تأهيل القيادة البديلة والإدارة بالأهداف
50		المبحث الثالث - وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة
50		المقدمة
50		أولا: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والغايات
52		ثانيا: الهيكل الإداري والتقسيم التنظيمي للوزارة
54		ثالثا: الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني
56		رابعا: الواقع الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني
58		الفصل الثالث: الدراسات السابقة
59		أولا: الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف
59		الدراسات العربية
66		الدراسات الأجنبية
69		ثانيا: الدراسات التي تناولت القيادة وسبل تأهيل الموظفين لها
69		الدراسات العربية
77		الدراسات الأجنبية
81		ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة
83		الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
84		المقدمة:
84		منهج الدراسة:
84		مجتمع الدراسة:
85		أداة الدراسة:
86		خطوات بناء الاستبانة:
86		صدق الاستبانة:
93		ثبات الاستبانة Reliability:
95		الأساليب الإحصائية المستخدمة:
97		الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
98		المقدمة:
98		الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية
102		المحك المعتمد في الدراسة:

102	تحليل فقرات الاستبانة.....
102	أولاً: تحليل فقرات " الإدارة بالأهداف "
114	ثانياً: تحليل فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة "
117	اختبار فرضيات الدراسة.....
117	الفرضية الرئيسة الأولى:.....
122	الفرضية الرئيسة الثانية:.....
124	الفرضية الرئيسة الثالثة:.....
129	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
130	النتائج:.....
135	التوصيات:.....
136	الدراسات المستقبلية المقترحة:.....
137	المصادر والمراجع.....
138	أولاً: المراجع العربية
144	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
146	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (2.1): مبادئ الإدارة بالأهداف وفق بعض الدراسات السابقة	16
جدول (2.2): تكرار مبادئ الإدارة بالأهداف التي ذكرت في الإطار النظري والدراسات السابقة.....	18
جدول (2.3): المناصب الإشرافية في الشق المدني للوزارة	55
جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	85
جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ المشاركة " والدرجة الكلية للمجال	87
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال	88
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال	89
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية " والدرجة الكلية للمجال	90
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز " والدرجة الكلية للمجال	91
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة والدرجة الكلية للمجال"	92
جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	93
جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	94
جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	95
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	98
جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	100
جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفي.....	101
جدول (5.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة	102
جدول (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ المشاركة "	103
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ تحديد الأهداف"	105

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا".....	107
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية".....	109
جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز".....	111
جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "الإدارة بالأهداف".....	113
جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة".....	114
جدول (5.13): معامل الارتباط بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	117
جدول (5.14): معامل الارتباط بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	118
جدول (5.15): معامل الارتباط بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	119
جدول (5.16): معامل الارتباط بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	119
جدول (5.17): معامل الارتباط بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	120
جدول (5.19): معامل الارتباط بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.....	121
جدول (5.20): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار.....	122
جدول (5.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.....	125
جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى التعليمي.....	126
جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الخبرة العملية.....	127
جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الإداري الوظيفي.....	128

فهرس الأشكال

شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة. 7

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): أسماء المحكمين..... 147
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية..... 148
- ملحق رقم (3): المستويات الإدارية حسب هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة - الشق المدني..... 153

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول - الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن التسارع الملحوظ في التطور العلمي وخاصة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والثورة المعرفية الناتجة عنهم تفرض على المؤسسات أن تعيد النظر في ثقافتها التنظيمية، وأسلوب إدارتها للمؤسسة ومواردها البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات وتلتزم الأنظمة الحديثة للإدارة للوصول لأفضل الأساليب، والعمل على استثمار هذه الأساليب بما يتوافق مع بيئتها، ويحقق أهدافها بفعالية وكفاءة، لذا فإن تحقيق المؤسسات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فعالية إدارتها، وكفاءة الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأساليب الإدارية الموصلة لذلك.

تعد الإدارة بالأهداف "Management By Objective MBO" من أشهر وأقوى أساليب الإدارة الحديثة - ليست مدرسة- ويطلق عليها أيضا الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دركر، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين (عباس، 2004م، ص 67)، حيث أن هذا الأسلوب يركز على انجاز الأهداف أكثر من التركيز على الوسائل والأنشطة الموصلة له، وقد يكون أسلوب الإدارة بالأهداف الحل الأمثل لمشكلة الروتين القاتل لعمل المؤسسات الحكومية بشكل خاص؛ ولأن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على مشاركة الجميع في وضع أهداف وخطط العمل وأن هذه المشاركة لها العديد من الآثار الإيجابية على مستوى المؤسسات والأفراد بشكل عام ولعل من أبرزها مشاركة الأفراد للمدراء في الأفكار وتعزيز التواصل وتبادل الخبرات والارتقاء غير المباشر بالموظفين في المستويات الأدنى من قبل المدراء، فإن لذلك أثر كبير على رفع كفاءتهم الإدارية والقيادية والارتقاء بهم وبالمؤسسة.

لذا تعد الإدارة بالأهداف من أنجح الأساليب الحديثة الموصلة للأهداف بشكل عام ولمنظومة العمل المؤسسي، وبما أن المؤسسات الحكومية دائمة الحراك الإداري سواء بالتغيير الطبيعي من تقاعد أو تدوير أو أسباب أخرى تؤدي للتغيير في المناصب الإدارية وبشكل خاص وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة - موضع هذه الدراسة بسبب التغيير الدائم بها سواء لأسباب طبيعية مثل التقاعد واستحداث مناصب إدارية أو غير طبيعية (عدوان الاحتلال المتكرر - الوفاة -.... الخ)، وهذا يتطلب من صانعي القرار ومن يرسمون السياسات والاستراتيجيات العمل على تأهيل قيادة بديلة تقوم بإدارة المؤسسة بشكل مميز دون حدوث أي خلل أو تراجع في الأداء، وتعد الإدارة بالأهداف من أفضل الأساليب الإدارية الموصلة لتأهيل مثل هذه القيادة بشكل سليم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهدف الأساليب الإدارية المتبعة من قبل الشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية دائماً للوصول للمنظومة الإدارية المثلى القادرة على الارتقاء بالمؤسسة والعمل الإداري المحقق لأهدافها، ولعل من أكثر الأمور الإدارية التي يهتم بها تعزيز العمل المؤسسي وأن لا يكونوا تحت منظومة الرجل الأوحده الذي يحدث رحيله خلا كبيراً في أداء المؤسسة (الإدارة، الدائرة، القسم ... الخ)؛ ومن خلال دراسة دغمان (2015م) بعنوان: المتطلبات الحديثة ضمن تفعيل والتطوير لدور القيادات الحكومية الإدارية في المنظمات، والتي خلصت إلى أن الأداء الحكومي في غالبية الدول العربية دون المستوى طبقاً للمعايير التي تتطلع لها الحكومة والمواطنين على حدٍ سواء وأن الأساليب الحديثة في الإدارة تعد مدخلاً لتطوير العمل الحكومي بالإضافة لأولوية إيجاد قيادات إدارية والتي تعد حجر الأساس لتطوير العمل الحكومي، كما أشارت حامد (2009م) بدراساتها التي بعنوان: الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، إلى أن أسلوب العمل في الإدارات الحكومية أسلوب عمل تقليدي يشجع على السلبية ويؤدي لتعثر هذه الإدارات في تحقيق أهدافها، وأنه لأجل تسريع عملية التنمية وتحقيق أهدافها لابد من تغيير أسلوب العمل التقليدي والانتقال لأسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة، كما تقاطعت نتائج دراسة (حامد، 2009م) إلى ما خلصت إليه رفاع (2010م) في دراستها التي بعنوان: أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، وذلك بالجدوى الإيجابية لأسلوب الإدارة بالأهداف في الخدمة العمومية – المؤسسات الحكومية-، كما وتقاطعت مع دراسة الدجني (2011م) بعنوان: درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، والتي كانت أهم توصياتها ضرورة اتخاذ القرارات بـصور تشاركية، مع إشراك المستويات الأدنى في إعداد الخطط التنفيذية، بالإضافة للاعتماد على الرقابة الذاتية، وتطبيق معايير واضحة في المتابعة وتقييم الأداء والحكم على النتائج، كما أشارت أبو سلطان (2016م) في دراستها التي بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، إلى أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة للأنظمة الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية من أبرز معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في الوزارات.

لذا تتبع مشكلة الدراسة وأهميتها بأنه يوجد القليل من الدراسات التي تثير موضوع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية، وأن الدراسات السابقة لم تقم بالربط بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادة بديلة.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة وأثرها في تأهيل قيادة بديلة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي).

أهداف الدراسة:

- إن مما يشتهر عن العمل الحكومي أنه عمل يميل للرتابة والروتين اللذان يؤثران سلباً على انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة مما يعود على المجتمع ككل بالضرر، لذا تهدف هذه الدراسة إلى:
1. إلقاء الضوء على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة وذلك من وجهة نظر العاملين (المستويات الإشرافية).
 2. بيان العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في المؤسسات الحكومية.
 3. التعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف وأبرز مبادئها.
 4. أبرز الإجراءات المساعدة في تأهيل القيادة البديلة.
 5. تقديم التوصيات العملية التي تعزز تبني أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق واستخدام أساليب الإدارة الحديثة وبشكل خاص أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل الإداري، والذي أثبت فعاليته في مختلف المجالات والقطاعات التي طبق بها، كالقطاع التعليمي وقطاع البنوك وقطاع الإنتاج وغيرها، ولما للمؤسسات الحكومية من دور حيوي في تنمية وتطوير المجتمع ككل، فاستخدام أساليب الإدارة الحديثة وبشكل خاص أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل الإداري له عظيم الأثر، لذا فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبار العلمية والتطبيقية التالية:

الأهمية العلمية:

- أن تسهم في إثراء الأدب النظري ذو العلاقة بالإدارة بالأهداف وتأهيل القيادات الإدارية البديلة وتأثير الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادة بديلة.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي سعت للربط بين أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره في تأهيل قيادة بديلة في المؤسسات الحكومية.
- أن تسهم هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة.

الأهمية العملية والتطبيقية:

- لفت انتباه المؤسسات الحكومية لأسلوب الإدارة بالأهداف وتحفيزهم لتبني هذا الأسلوب الإداري في العمل.
- إبراز أهمية إعداد وتأهيل القيادات البديلة للمؤسسات الحكومية.
- إمكانية استفادة وزارة الداخلية والأمن الوطني من نتائج هذه الدراسة، من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي تدعم ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة بشكل عام وأسلوب الإدارة بالأهداف بشكل خاص، لما له من آثار إيجابية على الأداء بشكل عام، وعلى تأهيل قيادات إدارية بديلة بشكل خاص.

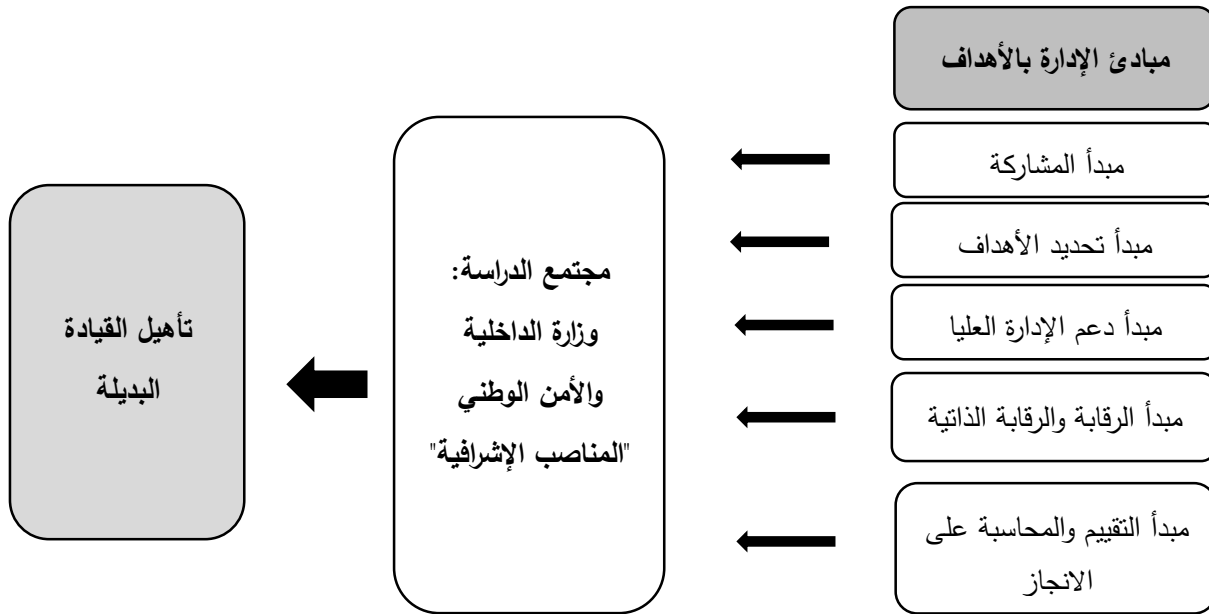
متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف وتتكون من المبادئ التالية (الفصل الثاني – المبحث الأول

ص ص 14-19):

1. مبدأ المشاركة.
2. مبدأ تحديد الأهداف.
3. مبدأ دعم الإدارة العليا.
4. مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
5. مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.

المتغير التابع: تأهيل قيادة بديلة.



شكل (1.1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للإدارة بالأهداف: هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمروءسون في المستويات الإدارية كافة في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية، مع وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد مسؤوليات كل موظف على شكل نتائج متوقعة، ويتم المحاسبة على الإنجاز.

التعريف الإجرائي لتأهيل القيادة البديلة: ويقصد به اعداد وتجهيز كادر ذي قدرة وكفاءة لحمل أعباء المؤسسة عند الحاجة، ويقود المؤسسة بأسلوب اداري متميز من خلال التأثير في المروءوسين واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بما يحافظ به على تطورها واستمرارها دون التأثير عند التغيير.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني - الإطار النظري

مقدمة:

يهدف هذا الفصل لإيضاح مفهوم الإدارة بالأهداف والفلسفة التي تقوم عليها، بالإضافة لمبادئها وخطوات تطبيقها، مع إبراز مميزاتها وسبل التغلب على عيوبها، ومن ثم التطرق لمفهوم القيادة والقيادة الإدارية، مع إبراز أهمية إعداد القيادة البديلة ودور القيادة الحالية في ذلك، ومتطلبات إعداد وتأهيل القيادة البديلة والإجراءات المقترحة لذلك، كما سيتم التطرق لوزارة الداخلية والأمن الوطني وإيضاح رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغاياتها، مع ذكر هيكليتها الإدارية، وسيكون ذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول - الإدارة بالأهداف

مقدمة:

تطور الفكر الإداري وتنقل من مدرسة إلى مدرسة أخرى، فظهرت المدرسة الكلاسيكية والسلوكية ومن ثم العلمية كما ظهرت العديد من أساليب التطبيق، وتعد الإدارة بالأهداف من أنجع وأحدث هذه الأساليب.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق للمحة تاريخية عن الإدارة بالأهداف، وإيضاح مفهوم الإدارة بالأهداف، والفلسفة التي تقوم عليها، والمبادئ التي تركز عليها، بالإضافة لآليات وخطوات تطبيقها، مع إبراز مزايا الإدارة بالأهداف وعيوبها وسبل التغلب على هذه العيوب.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة للإدارة (أسلوب إداري وليست مدرسة أو نظرية) وتعتمد بشكل أساسي على المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في وضع أهداف المؤسسة وسبل الوصول إليها.

ويرجع بعض الكتاب الأفكار المتعلقة بالإدارة بالأهداف إلى عهد (فريدريك تايلور) إلا أنه لم تظهر كتابات واضحة حتى جاء (بيتر دركر - Peter Drucker) حيث يعد أول من كتب عن الإدارة بالأهداف في كتابه المشهور "The Practice of Management" والذي صدر في عام 1954م (الهواري، 1986م، ص 3؛ العميرة، 2012م، ص 147).

وقد ظهر أسلوب الإدارة بالأهداف وانتشر بشكل ملحوظ في الولايات المتحدة في سبعينيات القرن الماضي، وأشار بيتر دركر إلى أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف كان قد وضعها (لوثر جوليك - L. Gulick) في كتاباته ودراساته عن التنظيم الإداري في ثلاثينيات القرن الماضي، وفي عام 1965 قام (جورج أوديورن - G. Odiorne) بتوضيح هذا المفهوم بشكل أكبر حتى استحق معه أن يسمى رائد الإدارة الحديثة والذي يعد من رواد هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام 1970 أدخل الكاتب الانجليزي (جون هامبل - J. Humble) الإدارة بالأهداف للهند كما جاء في كتابه (Improving Business Result) والذي يعد رائد هذا الأسلوب في المملكة المتحدة، واستمر انتشار الإدارة بالأهداف وزادت المعرفة بها وزاد النتاج العلمي عنها، وقد يكون أول دخول ظاهر لها في عالمنا العربي عام 1976 في مصر عندما قام رئيس وزرائها (ممدوح سالم) في ذلك الوقت باعتماد برنامج الإدارة بالأهداف لتطوير نظام العمل

في دوائر الإنتاج المحلي على مختلف المستويات في المحافظات والدوائر الحكومية (أحمد، 2011م، ص 179؛ العمرو، 2013م، ص ص 106 - 107).

مع ظهور الإدارة بالأهداف بدأ بعض الاختلاف في النظر لها من منطلق أن أي إدارة تعتمد أن يكون لها أهداف ونتائج (الهواري، 1986م)، ولكن مفهوم الإدارة بالأهداف يختلف عن بساطة الطرح السابقة، حيث أنه وكما يشير "بيتر دركر" في كتابه: أن كل عضو في المؤسسة له ما يميزه في إسهامه في المؤسسة لكن على المؤسسة العمل على تجميع هذه الجهود وتوجيهها لما يحقق مصالح وأهداف المؤسسة (Drucker, 1986, p. 296).

ويمكن القول أن الإدارة بالأهداف تقوم على مرتكزين رئيسيين هما: أنه كلما زادت معرفة (الموظف، العامل، الرئيس المرؤوس...الخ) لما يسعى لتحقيقه من أهداف ونتائج كلما سهل له الوصول إليها، والثاني تحديد الهدف والنتيجة التي تسعى المؤسسة أو المنظومة للوصول لها ليتم قياس مقدار التقدم الذي تم إحرازه (السيد، 1978م، ص 8).

تعريف الإدارة بالأهداف اصطلاحاً:

أنها عملية إدارية يتكامل فيها أفراد المؤسسة ويوجهون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، تتخذ الأهداف وإنجازها كمنهج للعمل الإداري (Drucker, 1986, p. 294).

أيضاً الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها الرؤساء والمرؤوسون معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهم في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه الأهداف في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها (Odiorne, 1979, p. 53).

ويعرف السيد (1978م، ص 16) الإدارة بالأهداف: "نظام إداري تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة الفعالة من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين هذا التنظيم والبيئة التي يتعامل معها".

ويخلص لخضر وحدة (2006م، ص 27) تعريف الإدارة بالأهداف بأنها "تقوم على تحديد الأهداف ومشاركة أعضاء المؤسسة في وضعها، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة".

الإدارة بالأهداف هي نظام يتم فيه تحديد الأهداف وفق مستوى أداء محدد وبشكل مشترك من قبل المرؤوسين ورؤسائهم، ويتم مراجعة التقدم نحو الهدف بشكل دوري ويتم توزيع المكافآت على أساس الإنجاز (Mukherjee, 2009, p. 71).

ويعرف أحمد (2011م، ص 181) الإدارة بالأهداف بأنها عملية إدارية يلتزم فيها المرؤوسين ورؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة والتوافق عليها، ووضع خطة للوصول لها مع العمل على قياس التقدم والنتائج طبقا لمعايير موضوعية.

وعرفها الحريري (2012م، ص 26) بأنها "العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسئوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة".

وترى البنا (2013م، ص 396) أن الإدارة بالأهداف هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية ثم وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف مع تحديد مسئوليات كل موظف على شكل نتائج متوقعة.

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية قائمة على الأهداف بحيث يقوم الرؤساء والمرؤوسين بالمشاركة في تحديد الأهداف معا ووضع نتائج للمرؤوسين لتحقيقها وتحديد مساهمة كل شخص في المؤسسة مع دمج هذه النتائج والمجهودات والعمل على تكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والوقت المحددين. (Rudani, 2013, p. 194)

وقد أدرج العمرو (2013م، ص 111) تعريف كلا من ربحي الحسن وزبياد الخوري للإدارة بالأهداف كالتالي: "أنها أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات وأهداف التنظيم والنتائج المتوقعة، والتي ينبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقسيم فعالية تحقيق هذه الأهداف".

وقد قام العميرة (2012م، ص 150 - 151) بإدراج عدد من تعريفات رواد الإدارة بالأهداف منها تعريف (جون هامبل-J. Humble) "هي النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه". وتعتمد الإدارة بالأهداف على المشاركة والأسلوب الديمقراطي وحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال إشراك وتحفيز المرؤوسين في صنع القرار وتنفيذه (الجيوسي و جاد الله، 2008، ص 52 - 53).

وقد قام البستان، وعبد الجواد، وبولس (2010م، ص 227 - 230) بالنظر لتعريفات الإدارة بالأهداف وأشاروا إلى أنها اختلفت في الجوانب التي ركز عليها المعرفون فبعضهم ركز على الإدارة بالأهداف كفلسفة، والبعض الآخر ركز على أنها طريقة أو أسلوب، بينما رآها آخرون كأهداف ونتائج، والبعض الآخر ركز على أنها نظام ديناميكي؛ طبقا لذلك فقد أشاروا أن الإدارة بالأهداف هي:

- أسلوب عملي يتضمن كافة الإجراءات التطبيقية الموصلة لأهداف المؤسسة.

- الإدارة بالأهداف تركز على الأهداف وسبل تحقيقها في إطار فلسفة المجتمع.
- الإدارة بالأهداف أسلوب تفاعلي يتطلب تعاوناً ومشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف.
- أن الأهداف يتم اشتقاقها من الأهداف العامة للمؤسسة من خلال مشاركة الرؤساء والمرؤوسين على أن تكون الأهداف قابلة للقياس، ومحددة بزمان، ويمكن تحقيقها، ومرضية للجميع حتى البيئة المحيطة.
- الإدارة بالأهداف تؤسس على ترابط الأهداف والغايات وتكاملها لكافة مستويات المؤسسة، كما وأنها تعتبر وسائل إرشاد خلال التطبيق، ومعايير للتقويم للوقوف على أي خلل ومسبباته.
- تشجع الإدارة بالأهداف على الرقابة الذاتية لدى الرؤساء والمرؤوسين.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

الإدارة بالأهداف: هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في المستويات الإدارية كافة في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية، مع وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد مسؤوليات كل موظف على شكل نتائج متوقعة، ويتم المحاسبة على الإنجاز.

ثانياً: فلسفة الإدارة بالأهداف

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف من منطلق المسؤولية المشتركة بين الإدارة -الرؤساء- والمرؤوسين وذلك من خلال التحديد المشترك للأهداف ووضع الخطط للوصول للنتائج المرجوة التي ستكون مرتكزا لتقييم عمل الأفراد. (لخضر و حدة، 2006م، ص ص 26 - 27)

بينما يرى السيد (1978م، ص ص 16 - 19) ارتكاز فلسفة الإدارة بالأهداف على أهمية الاتصال المستمر بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة بشكل يتجاوب مع استمرار تغير الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، كما أن هذا الاتصال المستمر والمشاركة في وضع وبناء أهداف المؤسسة يولد معرفة وفهم لدى جميع مستويات المؤسسة لأهدافها مما يولد التزاماً في الأداء لدى جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية.

ويرى الغويرين (2010م، ص 1103) انطلاق فلسفة الإدارة بالأهداف من أن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة هو غاية جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والذي يكون نتاجاً عن مجموعة من الأهداف الفرعية لتشمل جميع مكونات المؤسسة، مثل الرؤساء والمرؤوسين و...إلخ.

وقد أجمل كلا من السيد (1978م، ص 19) وأحمد (2011م، ص 180) أن فلسفة الإدارة بالأهداف تتبع من خلال النقاط التالية:

- ازدياد تكامل الجهود الإدارية إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.
 - كلما كان التركيز على النتائج التي ينبغي للفرد أو التنظيم الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة كلما ازدادت فرص النجاح في الوصول إليها.
 - كلما ازدادت درجة مشاركة المرؤوسين - التنفيذيين - في تحديد النتائج وخطة الوصول إليها كلما ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.
 - التقييم وقياس التقدم في العمل يتم من خلال مدى التقدم نحو النتائج المستهدفة.
- ويشير الشريف (2003م، ص ص 203 - 204) إلى أن فلسفة الإدارة بالأهداف تعتمد على ما يلي:

- تركز على الأهداف وليس على الأنشطة وردود الأفعال، حيث أن الأهداف هي التي توجه الرؤساء والمرؤوسين، وتعزز دوافعهم نحو الإنجاز والوصول للنتائج المرجوة، وأن المشاركة في وضع الأهداف والنتائج المرجوة منهم -الرؤساء والمرؤوسين- تعزز دوافعهم وإنجازاتهم لصالح المؤسسة، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة.
- لا يوجد طريقة مثلى للأداء، إنما يتوصل الرؤساء والمرؤوسين لأفضل الطرق والوسائل لبلوغ الأهداف والنتائج المحددة والمتفق عليها.
- التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف.
- القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها.

ثالثاً: مبادئ وركائز الإدارة بالأهداف

- يمكن اعتبار ركائز الإدارة بالأهداف كالتالي (في العمارة، 2012م، ص ص 152 - 153):
- الإدارة بالأهداف كنظام إداري تركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات، فالعبرة ليست بكم الأنشطة التي يقوم بها للوصول للنتائج بل بتحقيق النتائج والوصول للأهداف المرجوة وفق المعايير المحددة لها.
 - الإدارة بالأهداف منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وذلك في إطار المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يشعر كل فرد داخل المؤسسة بدوره ويتحمل مسؤولياته.

- تعتمد الإدارة بالأهداف على وجود القائد الديمقراطي التشاوري الذي يؤمن بأفراد المؤسسة وبقدراتهم وإمكانياتهم ويستثمرها بما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.
- لتحقيق الأهداف يتطلب ذلك سلوكاً ونشاطاً إيجابياً من الأفراد وأن يمتلك الفرد إجابات عن التساؤلات التالية ويقتنع بها: لماذا يسلك؟ وكيف يسلك؟ ومتى يسلك؟ وما مقدار هذا السلوك؟ وهل يسلك في الاتجاه الصحيح.

لا يوجد قالب موحد لمبادئ الإدارة بالأهداف، كما كان في تعريفها حيث كان التركيز على بعض الجوانب على حساب الأخرى من كاتب لآخر، ويعد مبدأي المشاركة وتحديد الأهداف هما المبدئين الذين يحظيان بالإجماع، وقد تكون المبادئ التالية هي الأبرز والأشمل (السيد، 1978م، ص ص 19-25؛ البستان وآخرون 2010م، ص ص 231-233؛ أحمد، 2011م، ص ص 182-183):

1. مبدأ المشاركة:

ويقصد بهذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة باقتراحاتهم بما يتعلق بأعمالهم، ويتفرع من هذا المبدأ:

- (1) تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمام ومساندته الكاملة عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- (2) المساندة التعليمية للمساعدة على المشاركة الإيجابية والتي تخلص المؤسسة من عثراتها مستقبلاً.
- (3) التفويض ومنح الصلاحيات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة من قبل المرؤوسين.
- (4) المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف.
- (5) التوفيق بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة التي يعملون بها.

2. مبدأ تحديد الأهداف:

الأهداف هي أساس هذا الأسلوب الإداري حيث من خلالها يتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها وطرق وأساليب الوصول للنتائج، وهذا يتطلب وضوح الأهداف، ويتفرع من هذا المبدأ:

- (1) التمييز بين الغايات والوسائل.
- (2) وضوح الهدف النهائي حتى يتم تحديد الأهداف الفرعية الموصلة له.
- (3) التدرج في تحقيق الأهداف من الفرعية إلى العامة.
- (4) المرونة في صياغة الأهداف.
- (5) الاعتماد على الوسائل والأساليب المناسبة وفق سياسات واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق الأهداف.

6) التشعب والتكامل في الأهداف بحيث يراعى مستويات تحقيق الأهداف والتكامل بالنسبة لهذه المستويات.

3. مبدأ تأييد الإدارة العليا:

تمثل نقطة البداية وقوة الدفع اللازمة للإدارة بالأهداف.

4. مبدأ الرقابة الذاتية:

أن يكون كل فرد في المؤسسة رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وتمثل الرقابة الذاتية مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف.

5. مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:

يرتكز هذا المبدأ على الرقابة المستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، ومن ثم تحسين الأداء في ضوء ذلك.

6. مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

ويرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناءً على امكانياتهم ومدى وملاءمتها وتطويرها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل، وعلاقات انسانية وجو اجتماعي محفز للعمل.

7. مبدأ تخفيض المخاطرة:

ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية كالتالي:

1) الوصول لتصميم فعال لنظام المعلومات، ومن ثم تخفيض المخاطر في عملية التخطيط.

2) ايجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات بشأنها.

3) تحقيق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي.

ومن خلال العودة للدراسات السابقة نجد أيضاً عدم اتفاق على المبادئ -والتي ذكرتها بعض الدراسات والكتب تحت إطار مجالات الإدارة بالأهداف وأخرى تحت إطار أبعاد الإدارة بالأهداف -وجداول (2.1) يوضح ما تم ذكره في بعض الدراسات السابقة:

جدول (2.1): مبادئ الإدارة بالأهداف وفق بعض الدراسات السابقة

المبادئ التي تناولتها	الدراسة	
تحديد الأهداف - المشاركة في وضع الخطط والبرامج - الرقابة الذاتية والمراجعة الدورية - تقييم الإنجاز.	(Evans-Obinna, 2016)	1

2	(شبير، 2015م)	وضوح ومرونة الأهداف - المشاركة في وضع الأهداف - دعم الإدارة العليا - مساهمة الاتصال الإداري الفعال في الإدارة بالأهداف - الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة للإدارة بالأهداف - التخطيط والرقابة - نظام تقييم الأداء (تقييم الإنجاز)
3	(الرشيدي، 2014م)	المشاركة - الالتزام - الثقة بين الرئيس والمرؤوس - التغذية الراجعة. تم تضمين دعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.
4	(عيسى، 2014م)	تحديد الهدف - التخطيط - التنفيذ - تقويم الإنجاز والمراجعة الدورية. تم تضمين مبدأ المشاركة ودعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.
5	(قطان، 2014م)	تحديد الأهداف - وضع خطة تنفيذية - تغذية عكسية - تقييم الأداء. وقد تم تضمين مبدأ المشاركة في المجالات
6	(IFEDILICHUKWU, 2012)	تحديد الأهداف - المشاركة - الالتزام الذاتي ومراقبة الأداء - تقييم الأداء بناءً على الإنجاز.
7	(النوح، 2011م)	تحديد الأهداف - وضع خطة - المراجعة الدورية - تقويم الإنجاز. تم تضمين مبدأ المشاركة ودعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.
8	(KraleV, 2011)	تحديد الأهداف والاستراتيجيات - المشاركة في تحديد الأهداف ووضع الخطط - الرقابة الدورية - التقييم بناءً على الإنجاز.
9	(الغويرين، 2010م)	تحديد الأهداف - التخطيط - الرقابة الإدارية - تقييم الأداء. تم تضمين مبدأ المشاركة ودعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.
10	(الأسطل، 2008م)	تحديد الأهداف - وضع خطة عملية - المراجعة الدورية - تقويم الإنجاز السنوي. تم تضمين مبدأ المشاركة ودعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.
11	(الحري، 2008م)	تحديد الأهداف - التخطيط - التنظيم والتنسيق - التنفيذ والمتابعة - التقييم - العلاقات الإنسانية. تم تضمين مبدأ المشاركة ودعم الإدارة العليا ضمنياً في المجالات الأخرى.

12	(الجهضي، 2005م)	وضع الأهداف - خطة عملية - المراجعة الدورية - تقييم الإنجاز السنوي.
13	(الشبول، 1995م)	تحديد الأهداف - وضع خطة عملية - المراجعة الدورية - تقييم الإنجاز السنوي.
14	(Thompson, Luthans, & Terpening, 1981)	تحديد الأهداف - المشاركة في تحديد الأهداف - معرفة النتائج وربطها بالأهداف.

وجداول (2.2) يوضح مدى تكرار مبادئ الإدارة بالأهداف التي تم ذكرها في الإطار النظري والدراسات السابقة:

جدول (2.2): تكرار مبادئ الإدارة بالأهداف التي ذكرت في الإطار النظري والدراسات السابقة

عدد مرات التكرار	المبدأ	
14	تحديد الأهداف	1
12	المشاركة	2
9	التخطيط	3
7	دعم الإدارة العليا	4
5	الرقابة والرقابة الذاتية	5
9	المراجعة الدورية	6
12	تقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز	7
0	مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	8
0	مبدأ تخفيض المخاطرة	9
1	الثقة بين الرئيس والمرووس	10
1	التنفيذ	11
1	العلاقات الإنسانية	12
2	التنظيم والتنسيق	13
1	مساهمة الاتصال الإداري الفعال	14
1	الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الداعمة	15

بعض الملاحظات المتعلقة بالجداول السابقة:

- يوجد اختلاف في صياغة المبادئ من دراسة لأخرى، فعلى سبيل المثال نجد (الرشدي، 2014م) يذكر تحت بُعد "مبدأ" الالتزام أنه الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركين في اتخاذ القرار والذي يتشابه نسبيا مع مبدأ الرقابة الذاتية.
 - مبدئي المشاركة ودعم الإدارة العليا يشتركان في أغلب الدراسات ضمينا تحت إطار المبادئ الأخرى كما في دراسات (عيسى، 2014م) ، (قطان، 2014م)، (النوح، 2011م)، (الغويرين، 2010م)، (الأسطل، 2008م)، و (الحري، 2008م).
 - أن مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية ومبدأ المراجعة الدورية يمكن اعتبارهما مبدأ واحد رغم اختلاف الصياغة من دراسة لأخرى.
 - أن عدد من الدراسات ركزت على عناصر الإدارة بعوميتها (وضع الأهداف - التخطيط - التنفيذ - المراجعة الدورية "الرقابة" والتقييم - تقييم الأداء).
- من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة يرى الباحث أن يحدد مبادئ الإدارة بالأهداف خلال هذه الدراسة من خلال العناصر التي تميزها عن الإدارة بعوميتها وذلك كالتالي:
1. مبدأ المشاركة.
 2. مبدأ تحديد الأهداف.
 3. مبدأ دعم الإدارة العليا.
 4. مبدأ الرقابة الذاتية والمراجعة الدورية.
 5. مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
- وسيقوم الباحث بدمج مبادئ الإدارة بعوميتها داخل المبادئ السابقة المميزة لأسلوب الإدارة بالأهداف عن غيره من الأساليب الإدارية كمبدأ التخطيط والذي سيتم دمجها في مبدئي المشاركة وتحديد الأهداف.

رابعا: خطوات (مراحل) تطبيق الإدارة بالأهداف

ذكر رواد الإدارة بالأهداف خطوات تطبيقها بأكثر من أسلوب وطريقة ويمكن اعتبارها أنها جميعا تهدف لتحقيق أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف، وسيتم محاولة المزاوجة والدمج بين ما ذكره كلا من البستان وآخرون (2010م، ص ص 236-238) وأحمد (2011م، ص ص 184-190) ودودين (2012م، ص ص 100-101) والعميرة (2012م، ص ص 158-166) والعمرو (2013م، ص ص 119-128) و كريبتنير (Kreitner, 2009, pp. 157 - 158) وشاندان (Chandan, 2014, pp. 44 - 45):

الخطوة الأولى: وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة

تعد هذه الخطوة خطوة رئيسية في أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تمثل الأهداف والاستراتيجيات العامة المصدر الرئيسي للأهداف المرحلية وقصيرة المدى، وأن التحديد الصحيح والصياغة السليمة للأهداف يبنى عليه باقي خطط وإجراءات المؤسسة، لذا يجب أن تتصف هذه الأهداف بالموصفات التالية:

- أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، حتى يمكن ملاحظة انجازه من عدمه.
- أن يكون الهدف معقولاً وواقعياً بما يتوافق مع الامكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.
- أن يكون الهدف قابلاً للقياس، ولكي يتم ذلك يجب أن تصاغ على شكل كمي، وكما يشير علماً الإدارة يجب أن يتم توضيح الزمن والكم، أيضاً توضيح الجودة والتكلفة.
- مشاركة الرؤساء والمرووسين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف بوضعها.

الخطوة الثانية: دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمؤسسة الإدارية

وتتم هذه الخطوة من خلال المسح الشامل لإمكانيات المؤسسة البشرية والمادية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لمعرفة الاحتياجات اللازمة من الكوادر البشرية كماً وكيف، أيضاً الاحتياجات المادية اللازمة، وهذه المعرفة تساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرار السليم بما يتعلق بالأهداف وتحديد أولوياتها، واختيار الأساليب والوسائل المحققة لهذه النتائج.

الخطوة الثالثة: تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة

ووضوح

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهداف قريبة المدى، ويبرز هنا أهمية مشاركة المرووسين الذين سيقومون بإنجاز هذه الأهداف لرؤسائهم في عملية تحديد واشتقاق الأهداف قريبة المدى من الأهداف العامة والاستراتيجيات، وهذه الخطوة البعض يعدها مدخلا للإدارة بالأهداف، ويشترط في هذه الأهداف:

- أن تكون هذه الأهداف ملبية لحاجات المؤسسة والمرووسين.
- أن تكون مصاغة بشكل دقيق ومحدد.
- أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقويم.
- أن تتناسب الأهداف مع الامكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات على العاملين في المؤسسة

بعد أن يتم تحديد الأهداف قريبة المدى، يقوم المدير بتحديد النظم والاجراءات الكفيلة بتوزيع السلطة والمسؤوليات بين العاملين في المؤسسة، ويتم ذلك بالتشارك والمشاركة مع جميع العاملين، بحيث يتعرف كل فرد على الهدف الذي يخصه، كما قد تتطلب بعض الأهداف والأنشطة أن يكون المسؤول عن التنفيذ فرداً أو جماعة فيفضل تحديد هؤلاء بصورة تشاورية

ويستحسن أن تسجل الواجبات والمسؤوليات لكل فرد أو جماعة منعا للتضارب والتعارض أثناء التنفيذ.

الخطوة الخامسة: وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة
وهذه المرحلة تتطلب خطوتين كالتالي:

- وضع برنامج العمل بصورة تتضح فيه الاجراءات الواجب اتباعها لتأمين الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام بالأنشطة الموصلة للنتائج المتفق عليها في الوقت المحدد.
- وضع خطة العمل موضع التنفيذ مع التأكد من التزام جميع الأطراف بالواجبات والمسؤوليات المحددة له، وليعمل على انجازها خلال الوقت المحدد، وبالكمية والجودة المطلوبة، أيضا ضمن التكلفة المتوقعة.

الخطوة السادسة: التقييم والتغذية الراجعة

تركز الإدارة بالأهداف على تحقيق الأهداف بفعالية، مما يتطلب قياس مدى الانجاز المحقق من الأهداف المرسومة، ومن خلال هذه الخطوة يتمكن العاملون -الرؤساء والمرؤوسون- من معرفة ما يفعلونه وكيف يفعلونه، ومن خلال التغذية الراجعة يمكن تحليل وتقييم النتائج ليتم اعادة النظر في الوسائل والاجراءات والأهداف.

ويمكن توضيح هذه الخطوة من خلال تقسيمها إلى خطوات فرعية كالتالي:

- تجميع البيانات عن سير العمل من أجل تكوين فكرة متكاملة عما وصلت إليه الأهداف من نتائج إنجاز أو اخفاق.
- تحليل البيانات لتحديد العلاقات السببية التي أدت للنتائج، واكتشاف مواطن القوة والضعف.
- تفسير البيانات لمعرفة أسباب القوة والضعف بحيث يمكن معها في ضوء ذلك وضع أهداف مناسبة للمستقبل.
- تحديد الأهداف مجددا باتفاق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف عمل ومستويات إنتاج محددة للفترة القادمة بما يتناسب مع المتغيرات ونتائج تحليل وتفسير البيانات.

الخطوة السابعة: القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز

تتضمن الإدارة بالأهداف وجود حوافز من أجل الانجاز، وهذه الحوافز تكمن في رغبة العامل انجاز الأهداف التي التزم بها، كما أن المكافأة الإدارية في المجال الحكومي لا يمكن ربطها بالربح، إنما يمكن ربطها بالمكافأة على الانجاز.

خامسا: مزايا الإدارة بالأهداف

كما يشير دراكر أن أبرز ميزة للإدارة بالأهداف هي مقدرة المدير على التحكم في مستوى أدائه (Drucker, 1986, p. 302)، كما أنه هناك العديد من المزايا الأخرى التي يتمتع بها الرئيس والمروءسون والمؤسسة عند تبني أسلوب الإدارة بالأهداف، يمكن أن نجملها في التالي (البستان وآخرون، 2010، ص ص 239-241؛ أحمد، 2011، ص ص 194-197؛ العمارة، 2012، ص ص 167-172؛ العمرو، 2013، ص ص 129-135؛ الكلالده، 2013، ص 145: 198 - 197 pp, Rudani, 2013):

1. تسهم الإدارة بالأهداف في واقعية أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وضعها من خلال الرؤساء والمروءسين في ضوء معرفتهم لطبيعة أعمالهم، مما يسهم في الإمكانية العالية لتحقيقها.
2. يسهم أسلوب الإدارة بالأهداف في زيادة الانتاجية نظرا لتعزيزه للرقابة الذاتية للعاملين في إطاره ولقيامه بالمحاسبة والتقييم على أساس الانجاز والاسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة.
3. يمكن اعتبار أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً يركز على الوقاية بدلا من البحث لاحقا عن العلاج، وذلك من خلال فهم جميع العاملين لأدوارهم وما هو مطلوب منهم بدقة.
4. يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تنمية القدرة على التخطيط لدى الرؤساء والمروءسين، مما يسهم في زيادة الوعي بأهداف المؤسسة والمقدرة على اختيار البدائل المناسبة لتحقيقها.
5. التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل لحلول لها وتطوير العمل والأفراد.
6. تنمية التفاهم والتلاحم والاتصال بين القيادات الإدارية وبين المستويات الدنيا من العاملين مما يسهم في تحسين الانتاج وارتفاع مستوى الأداء.
7. الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال والأعباء.
8. يشجع أسلوب الإدارة بالأهداف على الابتكار نظرا لاعتماده على منح الأفراد الحرية في التصرف في إطار قواعد محددة، مما يسهم في تحقيق المشاركة الفعالة بين مكونات المؤسسة، مع اشاعة أجواء من الديمقراطية وأجواء ملائمة للعمل، ويسهم أيضا في القدرة على تحديد أفضل الطرق والأساليب لتحفيز العاملين على أداء عملهم اليومي، كما ويساهم في الكشف عن أصحاب القدرات والكفاءات وتوجيههم إلى ما يناسبهم من أعمال.

9. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وذلك بسبب اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف على التقويم من خلال قياس مدى التقدم نحو الهدف، ووضوح الفكرة لدى المرؤوسين عما يتوقعه منه رؤسائهم وعن طبيعة أعمالهم، وهذا الوضوح يحفزهم لأداء العمل ومن ثم الارتياح وارتفاع الروح المعنوية.

10. يشجع أسلوب الإدارة بالأهداف المرؤوسين على تطوير ذاتهم في ضوء ما يبذلونه من جهد وما يترتب على ذلك من نتائج وخاصة أنه في هذا الأسلوب يتم الحكم على أداء المرؤوسين من خلال النتائج الموضوعية المحددة وليس من خلال الآراء الشخصية القاصرة، كما أن حصول المرؤوسين على الحوافز والأجور التي يستحقها تشجعه على الانجاز.

11. يسمح أسلوب الإدارة بالأهداف بالتعرف والكشف عن المواهب الكامنة لدى الرؤساء والمرؤوسين واستعداداتهم واتخاذها كمعيار من المعايير الرئيسية التي يكمن الاستئناس بها في الترقيات للمناصب الأعلى.

كما وقام السيد (1978م، ص ص 28 - 32) بذكر جملة من المزايا التي تعود على المؤسسة التي تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف وللعاملين فيها من رؤساء ومرؤوسين، حيث أنه قام بتفصيل هذه المزايا لكل فئة وفق التالي:

أولاً: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة

- تؤدي إلى زيادة فرص تحقيق غايات المؤسسة من خلال تحديدها الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- تمد المؤسسة بأدوات الرقابة عبر معرفة الخطط بالإضافة إلى قياس وتقويم الأداء من خلال الاعداد السليم للأهداف الذي يمكن من خلاله تقويم أداء كل قسم وتحديد الانجاز والنجاح لكل منها.
- تتيح معلومات تفصيلية عن جميع عمليات المؤسسة ومتابعتها مما يساعد على تحسين الانجاز.
- تكتشف العاملين المقصرين بسرعة، نظراً لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم، مما يساعد على علاج وتقويم سلبية أدائهم، ولو تطلب ذلك نقلهم أو الاستغناء عنهم.
- ترتفع الانتاجية اذ يصبح بالإمكان تكليف الذين لم تكن تستعمل مواهبهم على أكمل وجه بمهام إضافية تدفعهم لزيادة انتاجهم ونتاج المؤسسة بشكل عام.

- يتحسن التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد الوحدات الإدارية، وينخفض معدل دوران العاملين، ويرتفع معدل الرضا الوظيفي من خلال التماس العاملين مزايا الاسهام المتبادل في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.
- تيسير عدالة توزيع الأجور الاضافية والمكافآت على العاملين من خلال ربطها بالإنجاز والنتائج.
- تزود المؤسسة بأسس موضوعية لتقويم أداء المديرين.

ثانيا: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للرؤساء

- يصبح لدى المرؤوسين فكرة واضحة عما هو مطلوب منهم، مما يدفعهم لأخذ وتحمل المسؤولية اتجاه ذلك.
- زيادة وتحسن الاتصال المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يصبح للرئيس إطاراً فكرياً وقاعدة يستطيع من خلالها أن يقوم بالتغذية الاسترجاعية للمعلومات الخاصة بتقويم الأداء.
- تساعد الرئيس على انجاز مهام عمله واستثمار أوقاته بالشكل الأمثل، وذلك من خلال تشجيع عملية تفويض السلطات بناءً على توزيع النتائج المطلوبة.
- تساعد الرئيس على تحسين توجيه موارد المؤسسة من خلال المعرفة الواضحة لما هو مطلوب.
- توفر للرئيس أداة ذاتية لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم نظرا لوضوح آلية التقويم القائمة على النتائج المحددة مسبقا.
- تركز الادارات على النتائج بدلا من التركيز على الأنشطة كأنشطة.
- تيسير اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي، نظرا لتوفر البيانات المحددة المتصلة بكل عمل عند التفكير في ترقية الأفراد.
- تقوم بتنمية ورفع قدرات الرئيس على تأدية عمله والممارسة الفعالة لدوره كمدير.
- تنمية روح الابتكار لدى الرئيس وذلك لإنجاز النتائج المطلوبة منه.
- تخفيف حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية (الحريري، 2012م، ص 27).

ثالثا: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمرؤوسين

- يمكن الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة موضوعية دقيقة من خلال نتائج أعمالهم، بعيدا عن الأهواء الشخصية.
- يتكون لدى المرؤوسين فكرة واضحة عما يتوقعه منه رئيسه، وهذا الوضوح يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه.

- يسهل النقاش مع الرؤساء بسبب وضوح النتائج المطلوبة من المرؤوس ومعرفته بها.
- المقدرة على اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.
- يظل المرؤوس على علم دائم بمشاعر رئيسه اتجاه أداءه للعمل نتيجة للرقابة والمراجعة الدورية للتقدم اتجاه الأهداف والنتائج المطلوبة.
- يتولد لدى المرؤوس احساس بالجهد اليومي الذي يبذله، ومدى التقدم الذي يحرزه اتجاه الأهداف والنتائج المناطة به، مما يؤدي للارتقاء بمستوى أدائه.
- ارتفاع الروح المعنوية للمرؤوس من خلال انجازاته وملامسته لثمرة جهوده، وأثره على نتائج المؤسسة ككل.
- ينشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح لديه المقدرة على تحليل نقاط قوته وضعفه كي يتطور وتزيد فرصته في الترقى.
- ارتفاع كفاءة التنسيق بين جهود العاملين، وذلك من خلال معرفة المرؤوس بالصورة والأهداف الكلية المؤسسة ومدى ترابط الأهداف والنتائج المطلوبة من كل فرد على حدى.
- تتوفر فكرة واضحة لدى المرؤوس عما قام به من انجاز وقيمة ذلك الانجاز بالنسبة المؤسسة.
- يتزايد شعور المرؤوس بقيمته وأهميته لدى المؤسسة، من خلال شعوره بمدى تأثير انجازاته في أهداف المؤسسة ككل.

سادسا: عيوب الإدارة بالأهداف وسبل معالجتها

على الرغم مما تم ذكره من مزايا لأسلوب الإدارة بالأهداف إلا أن لهذا الأسلوب بعض السلبيات والعيوب والتي يمكن أن نجملها في التالي (عباس، 2004م، ص 68؛ البستان وآخرون، 2010م، ص ص 241-243؛ أحمد، 2011م، ص ص 197-198؛ العميرة، 2012م، ص ص 172 - 175؛ والعمر، 2013م، ص ص 135-138؛ والكلالده، 2013م، ص ص 143-146: Rudani, 2013, pp 198 - 199):

1. صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف العامة للمؤسسة الإدارية، أيضا صعوبة تحديد ووضع مقاييس كمية دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.
2. لا يضع أسلوب الإدارة بالأهداف أساساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة، كما قد يؤدي استخدامه للتركيز على أهداف قصيرة المدى وإهمال للتخطيط

طويل المدى، كما أن صعوبة تحديد الأهداف الفرعية من خلال أسس موضوعية يؤدي لأخطاء أهمها:

- وضع أهداف أقل أو أعلى من المستوى اللازم.
 - جهل المستويات الإدارية الدنيا بالأهداف العليا.
 - صعوبة ربط الأهداف بالعائد منه.
 - صعوبة قياس بعض الأهداف.
 - جهل المرؤوسين بأهدافهم المطالبين بتحقيقها.
 - التمسك بالأهداف التقليدية الروتينية والخوف من تغييرها.
3. قد تشجع الإدارة بالأهداف على الالتزام بالأهداف البسيطة المعروفة والمتكررة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب، كما أن هذا الأسلوب قد يدفع العاملين للقبول والإقبال على الأهداف سهلة المنال لسهولة إنجازها، والابتعاد عن الأهداف المهمة والطموحة التي تحتاج لمجهودات إضافية.
4. شعور بعض الإدارات 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.
5. جهل بعض المديرين بهذا الأسلوب الإداري وكيفية تطبيقه.
6. مقاومة المدراء للتغيير، حيث أن بعض المدراء يتخوف من فقدان السلطة، وتفوق المرؤوسين عليهم إذا طبقوا هذا الأسلوب، كما أن بعض المدراء يخافون من الفشل عند تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لذا يبتعدوا عن تطبيق أي أسلوب إداري جديد.
7. التكلفة الاقتصادية وإهدار الوقت، حيث أن مشاركة العاملين في وضع وتحديد الأهداف واشتقاقها يؤدي إلى إهدار بعض الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، كما أن البعض ينظر إلى ذلك أنه مكلف اقتصاديا من خلال إهدار الوقت والتكاليف الإدارية من طباعة ومخاطبات وتدقيق و...الخ.
8. زيادة العبء على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال زيادة العبء الإداري للرؤساء والمرؤوسين وذلك في صياغة الأهداف وترجمتها لأهداف فرعية وما يتطلبه ذلك من أعمال ومستندات وإعداد وتخطيط، والعمل على اختصار الوقت يؤدي لخلل في صياغة الأهداف التي هي أساس الأسلوب.
9. اعتقاد بعض المدراء أن الإدارة بالأهداف هي الحل السحري لجميع المشاكل الإدارية.
10. الافتراض أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة، وهو الأمر الذي من الصعب تحقيقه.

وقد أشار البستان وآخرون (2010م، ص 243) لبعض الوسائل المساعدة للتغلب على سلبيات الإدارة بالأهداف وذلك كالتالي:

- تحديد الأهداف بدقة بصورة تجعلها أكثر وضوحا وقابلية للقياس.
- متابعة الاجراءات بشكل متواصل ابتداءً من وضع الأهداف حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها إلى نتائج واقعية.
- اختيار المدراء الأكفاء، ونشر الوعي بأسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على منحهم جميع الصلاحيات والامكانيات المعينة لهم في تطبيق أعمالهم.
- الاهتمام بنظام المتابعة والتقويم والذي من خلاله يتم معرفة مدى التقدم ويتم متابعة ومعالجة أي خلل أولاً بأول.

ذكر الطويل مجموعة من العناصر التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف وهي كالتالي (في العمارة، 2012م، ص ص 175 - 178):

1. الإدارة الذاتية اللامركزية:

يستلزم تطبيق الإدارة بالأهداف تنظيمًا إداريًا يتحقق فيه شرطان أساسيان هما: الرقابة الذاتية، والإدارة الجماعية؛ حيث أن الرقابة الذاتية تتم من خلال تشجيع الفرد على مراقبة ومحاسبة نفسه بنفسه من خلال مدى انجازه وتحقيقه للأهداف المطلوبة منه والتي تم التوافق عليها مسبقا بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يحل ويخفف التقويم الذاتي من الاشراف الفوقي والمراقبة الدائمة، أما الإدارة الجماعية فتكون من خلال الوصول لأهداف المؤسسة بمكوناتها الإدارية والبشرية من خلال جهد تعاوني وعمل جماعي يسهم به جميع أعضاء المؤسسة الرؤساء والمرؤوسون جنباً لجنب، ولتحقيق هذا الشرط يجب أن توفر المؤسسة على نظام فعالا للاتصال من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والمتابعة والتقويم.

2. النظرة الإدارية المتكاملة:

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري مصمم لتوفير التكامل بين الأهداف التنظيمية من خلال اسهام العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا يتوقع من الإدارة بالأهداف أن تعمل على تكامل العمليات الكبيرة في المؤسسة مع العناصر الصغيرة فيها، وهذا يتطلب أيضا توفر تنظيم وتنسيق بين سائر العمليات الإدارية من تخطيط وتمويل وتدريب وتطوير وتقويم.

3. فهم ومساندة المسؤولين لهذا النوع من أساليب الإدارة:

يرتبط نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف بتوفير الظروف الملائمة لتطبيقها ويعتمد هذا بشكل كبير على ما توفره الإدارة العليا في المؤسسة من ظروف وإمكانيات مادية وبشرية.

4. فعالية عملية الاتصال والتغذية الراجعة:

تعد عملية الاتصال المستمر والتغذية الراجعة من أهم عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك حتى تستطيع المؤسسة تحديد أهدافها وتجري عملياتها يجب أن تتوفر قنوات اتصال فعالة وفي جميع الاتجاهات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة، حيث أنه كلما كانت قنوات الاتصال فعالة كلما زادت فرصة الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة المتعلقة بأداء المؤسسة وإلى أين وصل الانجاز في أهدافها المرسومة، مما ينتج عنه التعديل والتفويض لعمليات المؤسسة وأهدافها قصيرة المدى بما يتوافق ويحقق أهداف المؤسسة العامة.

5. تغيير وتطوير التنظيم:

يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظرا نافذا مستمرا في التنظيم داخل المؤسسة للعمل على تطويره أو تغييره، وذلك بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والنتائج المرجوة.

6. أن تكون حدود المؤسسة محدودة وواضحة:

لا بد من أن يكون للمؤسسة الإدارية التي تأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف حدودها الواضحة حتى يكون تقرير الأهداف ومتابعة انجازها ضمن مجال معروف يمكن السيطرة عليه؛ ولا يعني ذلك أن يكون نظام المؤسسة منغلقة على نفسه، إنما أن تكون هناك سياسة التأثير بالعوامل الداخلية والخارجية واضحة في فلسفة التنظيم وهيكله.

ويمكن اضافة بعض ما ذكره الكلاله (2013م، ص ص 147 - 148) لما تم ذكره سابقا في سبل التغلب على سلبات ومعوقات الإدارة بالأهداف:

- توافر نظام متطور لتدفق المعلومات، يساعد على تحديد أي انحرافات، لسرعة اتخاذ القرارات اللازمة.
- وضع المستويات الإدارية في موقف المعرفة المستمرة والحديثة لآخر مستجدات المؤسسة ومدى تقدمها في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة.
- شمول تحقيق الإدارة بالأهداف للجانب الأخلاقي يساعد الأفراد في المؤسسة على السلوك الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الثاني - القيادة الإدارية وتأهيلها

المقدمة

تعد القيادة والإدارة من أهم ما يثير الناس في هذا العصر، ويكثر السؤال عنهم وعن مفاهيمهم، والسؤال بشكل أكثر عن القيادة، عن أفكارها ومفاهيمها كي يصبحوا قادة فعالين، حيث يرى العديد منهم أن تأهيلهم من الناحية القيادية هي الطريقة المثلى لتحسين أمورهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، بالإضافة لذلك تقوم الشركات والمؤسسات بالبحث عن هؤلاء الأشخاص الذين يملكون المؤهلات القيادية لما له من عائد كبير عليهم سواءً من الناحية الإدارية أو المادية أو الإنتاجية، وغيرها من النواحي الأخرى مثل الناحية الاجتماعية ومن ناحية السمعة العامة للشركة أو المؤسسة (Northouse, leadership theory and practice, 2010, pp. 1 - 2).

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة والقيادة الإدارية، مع إيضاح عناصرها وأهميتها وخاصة للمؤسسات العامة، مع إبراز أهمية اعداد القيادة البديلة والمسئولية الملقاة على عاتق القيادة الحالية والإدارة العليا، بالإضافة لإيضاح المعوقات التي تحول دون اعداد وتأهيل قيادات بديلة، مع إبراز متطلبات تأهيل القيادات من خلال اكتشاف المؤهلين واتباع الإجراءات المساعدة لإعداد وتأهيل قيادات المستقبل، بالإضافة لتبيان دور الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.

أولاً: مفهوم القيادة والقيادة الإدارية

إن التطور المعرفي، العلمي والتكنولوجي، والتطور الاجتماعي في هذا العصر يتطلب من الإدارة الحديثة مواكبته وأن تتطور بحيث تكون قادرة على مواجهة تحدياته، ولا يقتصر ذلك التطور على الموارد المادية ولكن يحتاج أيضاً للتطور في كيفية استخدام الموارد البشرية، وهذا التطور يحتاج لإدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وبالتالي ازدياد الطلب على الكفاءات القادرة على قيادة العملية التنموية، وأصبحت الحاجة ملحة إلى أن يكون الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، بحيث أصبحت التنظيمات الإدارية بحاجة لأن تقاد وليس لأن تدار فقط، بالإضافة لما تم ذكره فإن ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين في التنظيمات الإدارية يفرض المزيد من الضغوط على الذين يديرونها، ويتطلب المزيد من الخبرة والكفاءة؛ جميع الأسباب الماضية دفعت للحاجة للقادة الأكفاء للإدارة، مما دفع باتجاه الدراسات العلمية التي أيضاً طلبتها ودعمتها المؤسسات والشركات وأدت لتعميق الفهم والاحتياج لمصطلح

القيادة الإدارية وتطبيقه في ظل الإدارة الحديثة، وما تطلبه القيادة الإدارية من بحث وكشف عن المواهب والمؤهلين والعمل على إعدادها وتأهيلها (كنعان، 2009م، ص ص 13 - 18).
ويعد الإرث البشري في القيادة ومفهومها قديم منذ الأزل، وقد اختلف تناول مفهوم القيادة بين الباحثين والكتاب والمهتمين فالبعض اعتبرها موقعا وظيفيا، وآخرون اختزلوها بالشخصية التي يتحلى بها القائد، بينما يراها آخرون بالنتائج التي يحققها القائد، وغيرهم يراها كعملية أو الكيفية التي يسير بها القائد الأمور (جرينت، 2010م/2013م، ص ص 9 - 12).

مفهوم القيادة:

ورد للقيادة العديد من التعريفات وذلك بناءً على زاوية نظر المعرف لها ومنها:
اختصر (جون ماكسويل - John Maxwell) القيادة بأنها التأثير لا أكثر ولا أقل، وذكر (بيتر دركر - P. F. Druker) القائد هو ذاك الشخص الذي له أتباع (Bariso, 2015).
ويرى ماضي (1995م، ص ص 11 - 12) أن القيادة المؤثرة ليست مجرد مركز أو مكانة، إنما سلوك يترجم به القائد مهمته من خلال تفاعله النشط المؤثر ويعرفها بالتالي: "القيادة التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه، فليس تأثيرها من خطبة عصماء، أو صرخات جوفاء، أو صيحات رنانة، إنما التأثير يكون في سلوك يغني عن الكلام، ويترجم المهام القيادية في تودة وهذوء، فتتقدم الأعمال، ويزيد الإنتاج، وتحقق الأهداف".
كما أورد السويديان وبشراحيل (2004م، ص 40) تعريفا عاما للقيادة بأنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".

ويذكر إيفانز (Evans, 2009, p. 37) أن القيادة هي عن مشاركة الرؤية التي تجعل الناس يرغبون في الاتباع من أجل الوصول إلى هذا الهدف.
كما يعرف رشوان (2010م، ص 16) القيادة على أنها: "نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث يكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون ناتجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين".

وقد أورد نجم (2011م، ص ص 20-23) عددا من تعريفات القيادة لعدد من الباحثين والمؤلفين نذكر منها:

تعريف (ألفريد وبيتي - Alfred & Beatty): القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
تعريف (لويس آلان - L. A. Allen): القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.

تعريف (بيتر دركر - P. F. Druker): إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

كما وخلص (جيل - Gill) (2012, pp. 2 - 10) من خلال دراسته وبحثه في كتابه (Theory and practice of Leadership) عن تعريف للقيادة أنه يمكن تعريفها كالتالي:

القيادة هي اظهار الطريق والمساعدة والتحفيز لتحقيق الهدف المنشود. وهذا يتطلب رؤية للمستقبل المرغوب فيه، وتعزيز لأهداف ومهام واضحة، وقيم داعمة واستراتيجيات ذكية، وإشراك وتمكين لجميع المعنيين.

ووجد (نورثوزو - Northouse) (2012, pp. 1 - 6) من خلال كتابته عن القيادة أن البعض يراها كمجموعة سمات يتمتع بها القائد، أو أنها القدرات التي يتميز بها القائد عن غيره، أو هي المهارات التي يمتلكها الشخص وتؤهله للقيادة، أو أنها سلوكيات هذا القائد عند قيامه بمهامه القيادية، أو أنها العلاقات وعملية الاتصال والتواصل بين القائد وأتباعه، بينما يرى هو أن القدرة أو عملية التأثير هي أساس القيادة.

بينما يرى (جوستين باريزو - Justin Bariso) من خلال دراسته لتعريفات القيادة أن القيادة هي: عملية التأثير الاجتماعي الذي يعمل على زيادة جهود الآخرين في السعي لتحقيق هدف مشترك (Bariso, 2015).

ويعرف (ترافيس برادبيري - Travis Bradberry) القيادة على أنها: عملية التأثير الاجتماعي الذي يزيد من جهود الآخرين في سبيل تحقيق الصالح العام (Bradberry, 2015).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها: العملية التي يستطيع من خلالها شخص تحفيز والتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

مفهوم القيادة الإدارية:

إن الإدارة بمعناها العام ترتكز على تنظيم نشاط الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أهداف العمل بينما القيادة ترتكز على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معينة، لذا نجد اختلاف بين الإدارة والقيادة بمفهومها العام، والقيادة الإدارية تختلف عنهم بحيث يكون محور النشاط الإداري الذي يتم في إطار المؤسسة، وليكون الشخص مديراً عظيماً يجب أن يكون قائداً قوياً، حيث أن المهارات الإدارية يجب أن تستغل للوصول للأهداف التي حددها القادة للفريق للوصول إليها (Evans, 2009, p. 37).

يعرف ماضي (1995م، ص 67) القيادة الإدارية كقيادة تنفيذية وهي "فن التعامل مع مجموعة من الناس، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيري، الذي يحقق أقصى فعالية في أداء العمل، وهي ترتكز على قاعدة أساسية: ألا وهي فن التعامل مع الآخرين".

كما وعرف السويديان والعدلوني (2000م، ص 18) القيادة الإدارية بأنها: عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة. ومن ضمن التعريفات التي أوردها جاد الرب (2008م، ص 1) أن القيادة هي " تحريك المرؤوسين وإيجاد الصورة الملائمة للأهداف المطلوب تحقيقها، وتحقيق الترابط والتكامل في تحقيق هذه الأهداف".

ويعرف عبوي (2008م، ص 25) القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

ونورد بعض تعريفات القيادة الإدارية التي أوردها كنعان (2009م، ص ص 97 - 99) كالتالي: القيادة الإدارية عند (كونتز وادونيل - Koontz & O'donnell) تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

ويعرفها (ففنر وبرستوس - Pfiffner & Presthus): بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

وتعرفها (سكلير هدسون - Ceckler Hudson) كالتالي: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

ويعرفها (ألن - L. Allen) بأنه: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

ويعرفها (د. عبد الكريم درويش ود. ليلي تكللا) بقولهما: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

ويرى العجمي (2010م، ص 58) من خلال دراسته للقيادة وتعريفاتها أنها: "القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

ويرى نجم (2011م، ص 23) بأن التعريف الأكثر شيوعا للقيادة الإدارية هو: "القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة".

وخلصت الأسمرى (2013م، ص 12) لتعريف القيادة الإدارية من خلال دراستها أنها: "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بجهودهم المشتركة".

كما يضيف نجم (2011م، ص ص 23 - 25) بما يتعلق بالقيادة وتعريفها أنه من خلال دراسته للقيادة وجد أنها حول قدرة القائد على التأثير في الآخرين، كما ويوجد تباين كبير في مجال هذا التأثير الذي قد يشمل المجتمع ككل، حيث أن القائد يؤثر في كل موضع يتواجد به، كما يمكن إيراد تعريف آخر للقيادة مع عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يعرف (مانز - Manz) ما يسميه القائد الخارق " وهو القائد الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم" وهذا المفهوم بدأ يدفع باتجاه التمكين الإداري للعاملين في الإدارة الحديثة وبدأ يظهر مفهوم القيادة الذاتية، وبالتالي لمفهوم أن القيادة الفعالة وهي التي تعمم الحس القيادي على العاملين ليكونوا جزءاً من القيادة في مهامهم وأماكنهم.

عناصر القيادة الإدارية:

من خلال مجموع تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، يمكن أن نجلها بالتالي (كنعان، 2009م، ص 99؛ العجمي، 2010م، ص ص 57-58):

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- الموقف الاجتماعي.

مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية كتعريف إجرائي كالتالي: قيام صاحب المنصب الإشرافي بالتأثير في الأفراد العاملين تأثيراً إيجابياً وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال استخدام الموارد المتاحة وأساليب التأثير المختلفة.

أهمية القيادة الإدارية:

ومن تعريفات القيادة الإدارية وعناصرها فإن المشكلة الرئيسية لأي تنظيم إداري "تكمُن في كيفية قيادة العديد من الأفراد، حيث أنه لكل فرد في التنظيم الإداري فريدته واحتياجاته وقدراته ومعتقداته، وأهدافه، وأن نجعلهم يتعاونون معا في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة، ورضاهم في نفس الوقت" (رشوان، 2010م، ص 4) ، كما وأن ضخامة التنظيم الإداري، وتعدد المناصب والمهام الإدارية، قد يؤدي لتفكك التنظيم وعجزه عن تحقيق أهدافه، مما يفرض ضرورة توافر المهارات القيادية لدى المدراء لبت روح المسؤولية والعمل التعاوني لدى المرؤوسين وهذا يظهر أهمية القيادة الإدارية (النجار، 2008م، ص 309).

وهذه جملة من النقاط التي تبرز أهمية القيادة (العجمي، 2010م، ص ص 65 - 66؛ العلاق، 2010م، ص ص 52 - 53):

1. تعد القيادة حلقة الوصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية من جهة وبين العاملين فيها من جهة أخرى.
 2. تعمل القيادة كبوتقة تتصهر فيها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة.
 3. تعمل القيادة على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة الإدارية.
 4. من أبرز الأمور التي تظهر أهمية القيادة قيامها بدعم التوجهات والقوى الإيجابية، ومن جهة أخرى تعمل على الحد من التوجهات السلبية وتقلصها قدر الإمكان.
 5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، والعمل على حسم الخلافات والترجيح بين الآراء لما فيه مصلحة للمؤسسة الإدارية.
 6. اعتبار الأفراد أهم مورد للمؤسسة، والعمل على رعايتهم وتدريبهم وتنميتهم.
 7. جعل المؤسسة ديناميكية من خلال مواكبة المتغيرات المحيطة بها وتوظيفها بما يخدمها.
- ومن هنا نجد أن للقيادة الإدارية أهمية عظمى ولا غنى عنها لأي مؤسسة إدارية، وذلك بما تقوم به من جمع شتات المؤسسة، والمحافظة على التوجه نحو أهداف المؤسسة بشموليتها (الأسمرى، 2013م، ص 13).

القيادة في الإدارة "المؤسسات العامة":

يعد علم الإدارة العامة قديم منذ زمن بعيد، ولكن كعلم مستقل لم يظهر إلا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث أن أول من كتب بحوثاً في موضوع الإدارة العامة ومفاهيمها هو (Woodrow Wilson) وذلك عام 1887م والذي يعد الأب الروحي لعلم الإدارة العامة، وتعد الإدارة العامة جزءاً من موضوع الإدارة متخصص في الإدارة الحكومية، حيث تم تمييز الإدارة الحكومية أو الإدارة في المؤسسات الحكومية بكلمة العامة تمييزاً لها عن بقية مجالات الإدارة الأخرى، ويمكن تعريفها بأنها "تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام"، وفي تعريف آخر "هي عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف الحكومية" (عبوي و حريز، 2005م، ص 15؛ الشميمري، هيجان، و غنام، 2014م، ص ص 31 - 32).

ورغم أن الحكومة تعد المؤسسة الأكبر في أي دولة في اقتصاديات العالم المختلفة، إلا أنه لم يبرز رموز عظيمة في الإدارة والقيادة من داخلها، وأن أغلب الذين طوروا الإدارة العامة لم يكونوا من جسم الإدارة العامة إنما كانوا من الأكاديميين بالدرجة الأولى (نجم، 2011م، ص ص 434 - 435)، ولا تحتل القيادة موقعا متميزا في الإدارة العامة كما تحتله في إدارة الأعمال حيث أنه في دراسة تم القيام بها في المملكة المتحدة عام 2008م (Gill, 2012, p. 49) عن التشابه

والاختلاف بين القيادة وتطورها بين القطاع العام والقطاع الخاص والتي كانت من أبرز نتائجها التالي:

- الاستجابة الإيجابية لفعالية القيادة العليا كانت النسبة 55% للقطاع العام و74% للقطاع الخاص.

- قيام مؤسسة الأعمال (المؤسسة) بما يلزم لتطوير الجيل القادم من القادة وذلك بنسبة 36% للقطاع العام، ونسبة 48% للقطاع الخاص.

ويمكن اعتبار أن عدم اسهام القادة في القطاع العام في تطوير الإدارة العامة يرجع لعدة أسباب منها: أن هؤلاء القادة عندما يظهرون التميز والتفوق في القيادة ينتقلون إلى مجال السياسة ولا يستمرون في الإدارة العامة، كما أن الفساد الإداري والبيروقراطية التي توسم بها الإدارة العامة كان لهما آثار سلبية رغم وجودهما في قطاع الأعمال ولكن بشكل أقل، أيضا تدخل السياسة في الشؤون الإدارية بصور غير مهنية له آثار سلبية على الإدارة العامة، وهذا خلق صورة سلبية عن الإدارة العامة.

ويمكن طرح جملة من النقاط التي قد تساعد على إعادة اكتشاف وتطوير القيادة الإدارية في المؤسسات العامة (نجم، 2011م، ص ص 436 - 443):

أولاً/ رؤية التغيير: على القيادة في المؤسسات العامة أن تتبنى رؤية التغيير ضد الرؤية البيروقراطية، بحيث يتوجب عليها العمل على تطوير نمط متواصل من الاستجابات لما هو جديد في الاتصالات والمعلومات وعلوم الإدارة الحديثة وغيرها من الأمور التي تنهض بالعمل الإداري. **ثانياً/ القيادة النزيهة:** وهي القيادة البعيدة كل البعد عن الفساد وأي شبهة مرتبطة به، كما أنها قيادة تتبنى برنامج ضد الفساد الإداري.

ثالثاً/ القيادة التشاركية: وهو النمط القيادي الذي يقوم على أن القيادة الفعالة ليست قيادة الرجل العظيم الذي يقوم بجميع المهام، وإنما هي القيادة القائمة على توفير الظروف الملائمة لتنمية وتطوير العاملين ليقوموا بالمشاركة بالقيادة من خلال مواقعهم بطريقة فعالة.

رابعا/ إعادة التوازن بين المؤسسة والجمهور: حيث أنها ليست فوق القانون ولكنها مكلفة بالقانون لتقديم خدمة أفضل للمواطنين.

خامساً/ الأخلاقيات والقانونيات: حيث أن الحكومة تعد كرب العمل النموذجي وهذا لا يتحدد بالقوانين فقط وإنما يجب أن يدعم ذلك أخلاقيات العمل.

سادساً/ الموازنة الفعالة بين الأعلى (الساخن) والأدنى (البارد): بحيث يتم المحافظة على الدور القيادي من خلال انجاز المهام، ليس في توجيه الأدنى والتأثير بهم فقط وإنما في إقناع الأعلى وتحويله إلى نصير وقوة مساندة.

سابعا/ المحلي والعالمي: حيث أن القيادة مطالبة بالبحث عن أي خبرات وقدرات إضافية تساعد على أداء مهامها، حيث أنها غير مطالبة بالعمل في المجتمع بموارده ومطالبه فقط.

ثامنا/ الموازنة بين السياسة والقيادة الإدارية: على القيادة الإدارية العمل على الحد من (تسييس) السلطة والمهام في المؤسسة لصالح التأثير الإيجابي القائم على العلاقات الجيدة والالتزام بالمهام المطلوبة لأنها تمثل الصالح العام.

ثانيا: أهمية اعداد القيادة البديلة ومسئولية القيادة الحالية على ذلك

المحافظة على استمرارية القيادة الإدارية في حاضر ومستقبل أي تنظيم إداري يعد أولوية من أولويات القيادة الحالية، حيث يذكر بوزان، ودوتينو، واسرائيل (1999م، ص 8، 152 - 153) "أن القادة الأذكياء هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأية شركة"، وأن العمل على تحفيزهم وإخراج قدراتهم يساعد الشركات والمؤسسات وأي نوع من التنظيمات الإدارية على الاستمرار والتقدم، كما يجب على القائد أن يدرك أن لكل شخص جانب من الابداع، لذا يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير امكانياتهم، وتوسيع مداركهم، وتشجيعهم على التعلم المستمر.

كما ويقول ماكس ديبري "ترك الإرث هو إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة"، فأفضل القادة هم من يقودون اليوم وهم يفكرون في الغد من خلال التأكد من أنهم يستثمرون في قادة المستقبل الذين سيكملون الطريق من خلفهم (ماكسويل، 2012م، ص 257 - 264).

كما أن القيادة الحالية تعد مصدراً أساسياً للمعرفة داخل المؤسسة، وهذه المعرفة تعد أحد أهم رؤوس الأموال لدى المؤسسة، وللمحافظة على رأس المال هذا يجب على المؤسسة العمل على نقله والمحافظة على استمراريته داخل المؤسسة، وبما أن الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر، فإن ذلك يتطلب العمل على إيجاد اعداد القيادة البديلة للمؤسسة والعمل على تدريب الصف الثاني من القيادات الإدارية؛ ويظهر ذلك مدى أهمية العمل على اختيار قيادات المستقبل ووضع البرامج لتنمية وتطوير أدائهم القيادي، والتي من المفترض أن تسهم بفعالية في خلق رأس مال بشري، وذلك من خلال صقل المعارف والمهارات والعمل على إيجاد تغيير مرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي يسهم ذلك في الاكتشاف المبكر عن الذين يمتلكون مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل (بيزان، 2010م).

وقد أورد عفيفي (2005م) جملة من النقاط توضح أهمية اعداد القيادة البديلة، ويوضح أن القيادة الإدارية الحالية مسئولة مسئولية تامة عن تكوين واعداد هذه القيادة من منطلق مسئوليتها عن استمرار المؤسسة، وذلك للأسباب التالية:

- ان استمرار المؤسسة وفرص نموها مرتبط باستقرار واتساق سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، وأنه يتم التعامل مع المؤسسة كمؤسسة وليس كأشخاص، وبالتالي فإن تعاقب الأجيال في القيادة الإدارية يعد مطلب أساسي لاستمرارية السياسات واستمرارية المؤسسة.
 - القائد الحالي هو الأعلم باحتياجات القيادة التالية لاستمرار النجاح والفعالية، كما أنه الأعلم بالتحديات والفرص المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي نوعية القيادة المطلوبة في المراحل التالية.
 - اعداد القيادة البديلة يحتاج لفترة زمنية قد تستمر لعدة سنوات، ولذا من مسئولية القائد الحالي العمل على اعداد القيادة المستقبلية على مدى زمني طويل نسبياً.
 - القائد الحالي يعد أكثر شخص متاح له مختلف وسائل الاكتشاف والتدريب والتجربة لقادة المستقبل.
 - القائد الفعال والناجح هو الذي يترك مؤسسته تعمل بنجاح من بعده، والقائد غير الناجح هو الذي ينظر إلى رحيله على أنه نهاية المؤسسة أو نهاية نجاحها.
- كما ويمكن إضافة تشديد خبراء التنمية البشرية والإدارة على أهمية إيجاد قيادات بديلة في أي مؤسسة، وذلك لاعتبارها من الضروريات الإدارية للتطوير والتجديد وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ، معتبرين أن غياب القيادات الإدارية من الصف الثاني، يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في الشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية. (الرشيدي و المفلح، 2013م)

وينظر للتنمية على أنها استثمار على المدى الطويل بغرض تحسين الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء (المعشوق، 2012م).

كما أن الأزمات التي تمر بها المؤسسات والتي قد يغيب عنها قائدها الحالي لأي سبب كان تتطلب وجود قيادة بديلة لإدارة العمل ومواجهة الأزمة، كما أن القائد الحالي قد يحتاج لمن يساعده ويقود معه المؤسسة خلال الأزمة، سواء قيام القائد الحالي بمواجهة الأزمة وتكليف القيادة

البديلة بتسيير الأمور الأخرى أو العكس، وهذا يتطلب اعداد مسبق وتأهيل القيادة البديلة (عبوي، 2008م، ص 135).

ثالثاً: معوقات التأهيل القيادي ووسائل التغلب عليها

إن من أهم المعوقات التي تواجه القطاعات الحكومية والخاصة بإعداد واختيار القيادات البديلة التالي (الرشيدي و المفلح، 2013م):

- غياب الاستراتيجيات للأعمال أو الأهداف، حيث أن جهود تطوير القيادات الإدارية يجب أن تستمد من استراتيجية صريحة وواضحة ترتبط بأهداف المؤسسة.
- عدم الإلمام الكافي بأهمية ودور القيادة في نجاح المؤسسة، والذي ازداد بروزه مع الاعتراف المتزايد بأهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية، وبالتالي حيوية وأهمية قرار تأهيل تطوير القيادات البديلة.
- محدودية أدوات الاختيار والاعتماد على معايير شخصية وغير موضوعية.
- غياب الوعي الكافي بالتكاليف والآثار المترتبة عن سوء اختيار القيادات وسوء إعداد القيادات البديلة.
- غياب خطط الإحلال أو التعاقب الإداري، والتي قد تؤدي اختيار مرشح لمنصب إداري دون معايير واضحة ودون اعطاء فرصة لغيره من المرشحين.
- كما أن عدم وجود أي مؤشرات أو دلالات داخل المؤسسات الحكومية تدل على تفعيل توجه لإعداد الصف الثاني من القيادات لتكون جاهزة لتحل محل قيادات الصف الأول ولسد أي فراغ إداري، ويرجع ذلك لعدد من المعوقات منها (غانم، 2012م):
- المركزية الإدارية والتي يعتبرها بمثابة المعيق الأول وسبب مباشر في عدم إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني وما يليهم، والذين قد يتخذوا من بعض التجارب الفاشلة ذريعة لذلك.
- المحسوبية والفساد الإداري خاصة عندما يعتمد المسئول على المقربين منه وتعيين أقاربه دون الاهتمام بالكفاءة والخبرة.
- والبعض يرى أن المعيق الرئيسي لتأهيل الصف الثاني من القيادات هو غياب استراتيجية إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني لعدم وجود لوائح وقوانين داخل المؤسسة تنص على خلق وإعداد وتأهيل البدائل وقيادات الصف الثاني (غانم، 2012م).
- وأشار Rothwell (2010, p. 374) إلى أن من أبرز معوقات تنفيذ برامج تأهيل القيادة البديلة اعتبارها مهمة الموارد البشرية فقط بدلا من أن تكون المهمة مشتركة بين الجميع، وتشمل مجلس

الإدارة، والإدارة العليا، والمدراء في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وحتى الموظفين العاديين، حيث أنه على كل شخص مسئولية معينة في الاعتناء بالكفاءات حتى يصبحوا مؤهلين لمستقبل المؤسسة حين الحاجة لهم.

أيضاً يمكن الأخذ بعين الاعتبار ما أورده كلا من العبوي (2008م، ص ص 32 - 33) والعلاق (2010م، ص ص 31 - 33) بما يتعلق بالأخطاء الرئيسية في عملية التقييم التي يقوم بها المدراء للمرشحين لشغل مناصب قيادية، والتي قد تكون نتيجة لنقص وخلل في نظام جمع المعلومات عن المرشحين، أو عزو بعض المدراء إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الخصائص والصفات مثل:

• مهارة العمل كعضو في فريق:

حيث يفضل المدراء الأشخاص الذين يديرون أقسامهم وإداراتهم بسلاسة دون مشاكل مع العاملين، وذلك لأنهم لا يريدون إضاعة أوقاتهم في حل الخلافات والمشاكل، لكن مثل هؤلاء لا يتميزون كقادة، حيث أن القادة المميزون لا يكونوا لاعبين ضمن فريق، كما يتميزوا بالاستقلالية في التفكير واتخاذ القرارات بصورة فردية دون الحاجة للرجوع لأي شخص إن احتاج الأمر لذلك.

• التدريب الشخصي:

حيث أنه من الاعتقادات الخاطئة أو الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين من خلال تدريبهم بصورة شخصية ومباشرة، إلا أن القادة المميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومنحهم الصلاحيات والفرصة لتطوير أنفسهم والتعلم من خلال تجاربهم.

• البراعة في الأعمال التشغيلية:

كثير من المديرين يبالغون في تقدير المديرين الذين يتميزون في أداء الأعمال التشغيلية وحل المشكلات مما ييسر العمل ويسهله، لكن هؤلاء يكثر اعتمادهم على الإجراءات والنظم واللوائح، مما يجعلهم يتصرفون بجمود، وهذا يؤدي لقصور وفجوة في عملهم القيادة.

• الخطابة الفعالة:

قد يبالغ المدراء في تقدير أهمية الظهور أمام الناس وقدرات الإلقاء للمرشحين، ورغم أهمية هذه الصفة لكن يمكن أن تتطور بالتدريب.

• الطموح الواضح:

يهتم المدراء بأصحاب الطموح، والذي قد لا يكون مصحوباً بالكفاءة، لكن أحياناً يغفل المدراء أن طموح الشخص قد لا يكون معبراً عنه، وغير ظاهر لهم.

• التشابه والانسجام:

قد يميل المدراء لمن لديهم خليفات وتجارب وصفات تشابههم من المرشحين، ويغفلون عن الآخرين لاختلافهم عنهم رغم أنهم قد يكونوا أكفاء وأفضل للمنصب الإداري.

رابعاً: متطلبات تأهيل القيادة البديلة.

ان عملية التخطيط للتأهيل القيادي هي عملية إدارية لا يقصد بها استبدال الموظفين الحاليين، انما تهدف لإعداد المؤسسة وتأهيل وتنمية القادة المستقبليين الذين ستحتاج لهم المؤسسة (Shand, 2010)، كما وان من أبرز متطلبات تأهيل القيادة البديلة هو انتماء وولاء القادة الحاليين للمؤسسة الإدارية التي يعملون بها، والتزامهم بالعمل على نمو واستمرار المؤسسة، ووجود برامج تدريب متطورة ومستمرة للمؤسسة وأفرادها له أثره واسهامه في عملية التأهيل، كما أن الدقة والمهنية في عملية تعيين الأفراد منذ بداية توظيفهم لها أثر إيجابي مستقبلاً ويسهل في عملية اختيار وتأهيل القيادات البديلة المستقبلية (جاد الرب، 2008م، صفحة 91).

ويشير (Shand, 2010) إلى أنه هناك خمس عناصر لإدارة عملية تأهيل القيادة البديلة وهي كالتالي:

1. تحديد المواقع القيادية التي من المهم أن تخضع لعملية التخطيط للتأهيل الإداري، ويجب الأخذ في عين الاعتبار الأمور التالية:
 - هل الموقع الوظيفي حساس لعمل المؤسسة، وهل في حال مغادرة شاغله أو تغييره بصورة مفاجئة تكون المؤسسة في خطر؟
 - هل الوظيفة من نوعية الوظائف التي يكون المرشح التالي معروف بشكل طبيعي؟ حيث تركز معظم المؤسسات على كبار المدراء والمشرفين كمستوى ثاني في عملية التعاقب الإداري (بعد الرئيس التنفيذي والذي يعد بالمستوى الأول).
 - هل شاغل الوظيفة حالياً يمتلك قدراً كبيراً من المعرفة حول الإجراءات والعمليات والذاكرة المؤسسية والتي ستفتقد عند مغادرته لموقعه الوظيفي؟ كأن تكون العديد من الإجراءات والمخرجات وآليات العمل غير موثقة.
2. تحديد المرشح أو المرشحين لخلافة الموقع الوظيفي.
3. تحديد متطلبات الموقع الوظيفي: والمقصود فهم متطلبات المواقع الوظيفية، والذي يفتح المجال لمعرفة المهارات والصفات التي من شأنها أن تكون مرجعاً في عملية اختيار المرشحين للمستقبل، أيضاً ما يحتاجه قادة المستقبل من تأهيل وتطوير.
4. إعداد وبناء الكفاءات: يجب النظر لعملية التعاقب الإداري على أنها عملية التخطيط لإعداد وبناء الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، كما أن عملية التعاقب الإداري لا تدور حول من التالي؟ فقط إنما ما هي الخطوة التالية؟

5. تقييم التقدم المحرز: يقول بيتر دركر، "ما يمكن قياسه يمكن القيام به"، لذا من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتقييم مدى التقدم الذي أحرزته في الاتجاه المطلوب.
- ويشير Rothwell (372 - 373, pp. 2010) أن المكونات الرئيسية والنقاط التي يجب أن يشملها برنامج التخطيط لتأهيل القيادة البديلة:
1. الهدف من البرنامج: لماذا نحتاج لهذا البرنامج (حيث يجب ألا يتم الافتراض أن جميع المدراء متفقيين على أهداف البرنامج بشكل طبيعي، حيث أننا قد نجد لكل مدير هدف، وهذه الأهداف المختلفة لن تؤدي لنتائج فعالة).
 2. النتائج المرجوة القابلة للقياس للبرنامج: ما هي النتائج القابلة للقياس المرجوة من البرنامج خلال الزمن؟
 3. الاختصاصات والكفاءات اللازمة للنجاح الآن: ما هي نوعية ومواصفات الأشخاص الذين نحتاجهم ليكونوا أصحاب كفاءة وأداء عالٍ في العمل في كل قسم وخلال جميع مستويات المؤسسة.
 4. الطريقة التي يتم قياس هذه الاختصاصات والكفاءات بها: مدى نجاح نظام إدارة الأداء المؤسسة في قياس الاختصاصات والكفاءات الحالية؟ وذلك لأنه سيتم التشجيع والترويج فقط للناجحين في أعمالهم حالياً.
 5. الاختصاصات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة للنجاح في المستقبل: ما هي مواصفات الأشخاص الذين نحتاجهم ليكونوا أصحاب كفاءة وأداء عالٍ في العمل في كل قسم وخلال جميع مستويات المؤسسة ليحققوا أهدافها الاستراتيجية؟
 6. الطريقة التي يتم تقييم المرشحين المحتملين بها: كيف يمكن معرفة أن ذلك المرشح سينجح في المستقبل، حيث أنها مسئولية كبرى ان لم يستطع المرشح النجاح؟
 7. تضيق الفجوات: بحيث كيف يمكننا تضيق الفجوة بين أداء ومتطلبات الوظيفة الحالية، والمستوى الإداري المرسوم أو المحتمل ليقوم الموظف بشغله، ما الذي عليه معرفته والقيام به ليكون مستعداً لهذه المسئوليات الأكبر والأصعب أو لهذا المستوى الأعلى من التسلسل الإداري؟
 8. تقييم النتائج: كيف يمكننا معرفة أن جهودنا لتضيق الفجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول قد حقق هدفه، أيضاً أن برنامج التعاقب الإداري حقق المهمة وتم انجاز الأهداف المرسومة -المقاسة-.

بينما أورد عفيفي (2005م) جملة من النقاط المطلوب تطبيقها من الإدارة العليا التي تقع عليها مسئولية كبيرة لتكوين القيادة البديلة داخل أي تنظيم اداري، حتى تحين لحظة الحاجة لهم لتحمل

المسئولية لضمان استمرار واستقرار المؤسسة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا مجموعة من الأمور التي تساعد في اعداد هذه القيادة وهي كالتالي:

أولاً: نشر ثقافة الإحلال والتجديد:

حيث أن المطلوب أن يتم نشر ثقافة بين جميع أعضاء المؤسسة أن الإحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في نفس الوقت، حيث أنها طبيعية لأن المدراء قد يتم ترقيتهم أو نقلهم أو انتقالهم لمنصب أو مكان آخر أو أنهم قد يستقيلون أو يتقاعدون، وهذا كله يضعنا أمام منصب شاغر يحتاج لمئه بالكفاءة المناسبة والمعدة لذلك.

ثانياً: إعداد وإعلان سياسة الإحلال والتجديد

حيث أنه يجب على المدير أن يطور سياسة رسمية للإحلال وأن يقوم بإعلان هذه السياسة كالتزام رسمي للمؤسسة الإدارية.

ثالثاً: الإعداد التدريبي الرسمي

حيث يتعين على القائد الإداري اعتماد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة، سواءً من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة داخل المؤسسة.

رابعاً: المتابعة الانتقائية

ويقصد بذلك بأن على القائد متابعة القيادات الأولى وألا يغفل عن غيرهم ممن يشغلون المناصب الأدنى، بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، وأن يتم تكوين بطاقة معلومات كاملة شاملة عن كل شخص منهم ليتم الاستفادة منها عند الحاجة للبحث عن مرشحين عند عملية الإحلال.

خامساً: التدريب والتجريب بالممارسة

تعد التجربة الفعلية مصدراً هاماً لتعليم وللاختبار، حيث يشير بعض الخبراء أن التدريب على رأس العمل أو التدريب بالممارسة هو أفضل أنواع التدريب، لكنه من الصعب أن يتم تقليد فرد وظيفة إدارية على سبيل التدريب أو التجربة، فإن نجاح يتم تثبيته وإن لم يكن على حجم التوقعات يتم تغييره، مما يدفع لاختيار قنوات أخرى كالتالي:

1- يمكن تجربة القائد المرتقب بتعيينه قائداً مؤقتاً خلال فترة تغيب القائد الفعلي في سفيرة عمل أو في مؤتمر أو في اجازة.

2- من خلال عضوية فرق العمل، حيث أن كثير من المهام والكبرى منها في المؤسسة لا تتم من خلال إدارة واحدة، ولكن يشكل لها فرق عمل من الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، ويمكن استغلال ذلك من خلال اشراك القيادات المرتقبة في مثل هذه الفرق، حيث أنها فرصة للتعلم بالممارسة، كما أن سلوك الأعضاء وسلوك رئيس فريق العمل مؤشر جيد على قدراتهم الشخصية، وللاستفادة من هذا الأسلوب يجب الاعتناء باختيار

رئيس الفريق ليقود فريقه بطريقة تتيح المشاركة للجميع بما يكشف عن قدراتهم، ما لم يكن رئيس الفريق نفسه تحت الاختبار.

3- تكليف القائد المرتقب بمهمة بعد أخرى لوحده، بحيث يتم تقييم إنجازه لهذه المهام وأسلوب تناوله لها يكون مؤشر على قدراته ومهاراته، كما أن ذلك يعتبر تدريباً ميدانياً له.

سادساً: التجهيز لتعيين القائد البديل

ويتم ذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة لتعيين القائد الجديد في منصبه الإداري الجديد، ومن خلال الإجراءات الإدارية السليمة لذلك وفق النقاط التالية:

1. التأكد من إتمام الإعداد والتدريب.
2. طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة.
3. التبرير الموضوعي للترشيح.
4. التحضير القانوني والإجرائي.
5. التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمؤسسة.
6. التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل.
7. إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبدية.

سابعاً: مساندة القائد البديل

سواءً تم التعيين في وظيفة نائب أولاً أو تم تعيينه في المنصب القيادي مباشرة، فالمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية لما لذلك من آثار مدمرة على الجميع.

خامساً: اكتشاف المواهب والمؤهلين لإعدادهم والاختيار منهم ليكونوا قادة المستقبل.

يشير العلق (2010م، ص ص 56 - 57) إلى أن عملية اكتشاف العناصر القيادية تمر بست مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التنقيب: بحيث يتم تحديد مجموعة من الأشخاص وفق معايير ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2. مرحلة التجريب: يتم وضع المجموعة السابقة تحت الملاحظة والمتابعة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة، واختبار قدراتهم الإنسانية والذهنية والفنية.
3. مرحلة التقييم: بحيث يتم تقييم المجموعة من خلال معايير تم وضعها مسبقاً ومن خلال ما نتائج مرحلة التجريب، وذلك بهدف الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

4. مرحلة التأهيل: من خلال نتائج المرحلة السابقة، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعالج جوانب النقص والقصور وتعزز جوانب القوة والتميز ويتم وضع البرامج التدريبية واستقطاب أصحاب الخبرة والتميز ليشرّفوا عليها.

5. مرحلة التكليف: يتم وضع الذين اجتازوا التدريب والتأهيل تحت الاختبار بتكليفهم بمواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة، بحيث يكونوا على المحك.

6. مرحلة التمكين: بعد أن يثبتوا أنفسهم وتتضح شخصيتهم القيادية، يتم تكليفهم بالمهام والمسؤوليات، بناءً على احتياج المؤسسة وامكانياتهم.

وأورد جاد الرب (2008م، ص ص 101 - 102) قيام مركز النظم والبحوث في شركة (Honeywell) بتحديد عدة معايير يمكن من خلالها اختيار القائد المطلوب من بين المرشحين وهي كالتالي:

1. الأداء الماضي في التدرج الوظيفي المهني للمرشح.
 2. درجة الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
 3. طبيعة العلاقات الشخصية.
 4. القدرة على الحكم.
 5. القدرة على الإبداع والتجديد.
 6. الالتزام بالقيم الإدارية في تصرفات المرشح.
 7. مدى توافر الدوافع والمقدرة والطموح لدى المرشح.
 8. الصفات القيادية الأخرى.
- ويمكن أن نضيف لها بعض النقاط التي قد تكون تفصيلية أو تضيفي مزيد من التوضيح على النقاط الماضية (ابو النصر، 2012م، ص ص 199 - 200):
- القدرة على تطبيق وتشجيع الكفاءة في سياق أخلاقي.
 - القدرة على التواصل بفعالية وبشكل مقنع شفهيًا وتحرييرًا.
 - استعداد واضح للتعلم المستمر والتطور والارتقاء الذاتي.
- إن عملية اختيار القادة الإداريين يجب أن تخضع لإجراءات وشروط ومعايير صارمة ويمكن أخذ النقاط التالية (العبوي، 2008م، ص ص 30 - 31؛ العلاق، 2010م، ص ص 28 - 29):
- تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ بعين الاعتبار، ويكون الترشيح وفق المعايير التالية:
1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
 2. الكفاءة في العمل والقدرة على تعظيم معدلات الإنتاج والأداء.

3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.

5. أن يكون قد مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

7. توافر الصفات العامة أو الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة مما يتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراءات عملية الاختيار.

- أن تعقد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب وأن يتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

2. التقرير الفني عن أداء المرشح الذي تعدّه رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني ولأدائه.

3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

4. التقرير عن النواحي السلوكية والقيمية.

ويتم جميع التقارير المطلوبة وترفع للجهة صاحبة السلطة لإصدار القرار اللازم.

وأورد كلا من العبوي (2008م، ص ص 31 - 32) والعلاق (2010م، ص ص 29 - 31)

مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في عملية اختيار القائد الإداري عن اختيار المدير أهمها:

1. حجم المؤسسة ونوعها.

2. موقع المؤسسة جغرافياً وديمغرافياً: حيث أن التواجد في منطقة مكتظة بالسكان يختلف عن التواجد في مناطق نائية.

3. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد.

4. نوع وطبيعة العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم.

5. هل المناخ مناسب لظهور القائد ويعطيه القدرة على الاستمرار: حيث أن المناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القادة أما المناخ الاستبدادي فلا يساعد على ظهور القادة وله آثار سلبية.

6. هل الوقت مناسب: لما لذلك من تأثير مهم في صنع القائد وظهوره.

ومما سبق فإن أبرز النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التنقيب عن المواهب والمؤهلين ليشغلوا مواقع قيادية في المستقبل التالي:

- المؤهلات والقدرات الفنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في شاغلي المناصب القيادية.

- الأداء في الفترة السابقة وفق معايير واضحة ومحددة ومتفق عليها، مع التركيز على مدى انجازهم وقدرتهم على تحمل أعباء العمل والمهام الملقاة عليهم، والاهتمام بشكل خاص بالأداء في الفترات الحرجة للوحدة الإدارية أو المؤسسة بشكل عام.
- متانة وأصالة القيم والمبادئ التي يحملها المرشح، بالإضافة للسلوك اليومي ومدى تقاطعها مع مبادئ وقيم المؤسسة.

سادسا: الإجراءات المتبعة لتأهيل القيادة البديلة.

أورد جاد الرب (2008م، ص 94) عدد من الخطوات التي يمكن اتباعها لتنمية المهارات القيادية وذلك وفق استقصاء تم توجيهه ل 150 مدير تنفيذي وكانت النتائج الخطوات التالية:

- أولا: تقديم برامج التدريب الرسمية في المؤسسة.
- ثانيا: دعم المهارات القيادية من خلال الممارسة الفعلية في بيئة العمل.
- ثالثا: تصميم برامج لتحريك وتحفيز القادة.
- رابعا: من خلال نظام المكافآت والحوافز والتشجيع المستمر.
- خامسا: تحديد الأفراد المتوقع أن يكونوا قادة أكفاء، ويجب أن يتم ذلك مبكرا كلما أمكن ذلك.
- سادسا: كيف يتعلم القادة من أخطائهم، بحيث يدركون الأخطاء التي أدت إلى الفشل في انجاز الأهداف، ثم يستخدمون طرقا جديدة في الممارسات القادمة.
- سابعا: برامج تطوير القيادة كأداة تنظيمية فعالة لتحقيق التميز التنافسي، والتي تركز على:
 - مساعدة المديرين التنفيذيين لمواجهة التحديات التنظيمية.
 - بناء قدرات جديدة لدى القادة وكبار المديرين.
 - تحسين المهارات الشخصية لدى القادة.
 - حيث يمكن الاستفادة من الخطوات السابقة في تأهيل واختيار قادة المستقبل، كما أنه من الجيد الاستفادة من النقاط التالية لنفس الهدف (جاد الرب، 2008م، ص 91؛ ابوالنصر، 2012م، ص ص 199 - 200):

- التركيز على ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، لتعزيز الرؤية والطموح.
- التأكد من كون بيئة المؤسسة تتسم بأنها بيئة تعلم مستمر وديناميكية.
- استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة.
- التفويض الفعال للسلطة.
- إضافة مسئوليات إضافية للوظائف الحالية.
- استخدام أساليب التغذية الراجعة لأداء الموظفين.
- دمج الأفراد في فرق العمل والمشاركة والإدارة الذاتية.

- بناء حلقات الجودة وفرق حل المشكلات.
 - مكافأة المديرين على جهودهم في تنمية مهارات القيادة لدى المرؤوسين.
 - مساعدة الناس على تنمية قدرتهم على تطوير أنفسهم بأنفسهم.
- ولخص العلاق (2010م، ص ص 57 - 58) منهجية إعداد وصناعة القادة بالنقاط التالية:
1. أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المؤسسة وأهدافها الرئيسية.
 2. تدريب القادة والعمل على تعليم القيادة من خلال برامج معدة خصيصا لذلك، مع توفير المناهج اللازمة.
 3. عقد مؤتمرات قيادية مع تشجيع النقاش والحوار فيها.
 4. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا.
 5. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
 6. الصبر على القادة الجدد والشباب، لأن المعاناة اليومية وتراكم الخبرات كفيلة بتحسين واستكمال المهارات اللازمة.
 7. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.
- ويعد التدريب بغض النظر عن أي الأساليب التي يتم اتباعها من أهم الوسائل في التأهيل القيادي، فمن المهم أن تعمل برامج التدريب على اكساب المتدربين المهارات التالية:
- زيادة المعلومات والمعارف لدى المتدربين عن القيادة وأهميتها، أنماطها والنمط الأفضل بناءً على طبيعة الموقف والمرؤوسين والوقت ومناخ العمل.
 - تحسين المهارات القيادية، مثل: مهارات الاتصال الفعال كالحديث والاتصالات والاقناع...الخ.
 - تحسين الصفات القيادية مثل: الصبر والتعاون وحب الآخرين ومساعدتهم وغيرها من الصفات النبيلة.
 - تدعيم الأخلاقيات الإيجابية لدى المتدربين وخاصة المتعلقة بالقيادة مثل: الإخلاص والصدق والأمانة والعدالة والمساواة وغيره من الأخلاقيات السامية.
- مع التأكيد على اتباع أساليب التدريب العلمية الحديثة، حيث أن التدريب من خلال الفصول الدراسية التقليدية تم استخدامها بصورة زائدة عن الحد من تعليم نظري محض، لذا يمكن الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي توفرها بيئة العمل، على سبيل المثال: من خلال فرق العمل والمشاريع الخاصة، وتحديد المهام المؤقتة، وتكاليف الاستشارات الداخلية، والإشراف سواء كمشرف أو تحت الإشراف وغيرها مما توفره بيئة العمل، مع التأكيد أن تكون مرتبطة بشكل واضح لأهداف تعليمية محددة، بالإضافة للأساليب التدريبية الحديثة الأخرى كالحوار ولعب الأدوار ودراسة حالات وتمارين وأسئلة وأفلام وزيارات ميدانية وتدريب بالممارسة وغيرها من الأساليب الفعالة

المنتجة لما لهذه الفئة من أهمية بالنسبة للمؤسسة الإدارية ومستقبلها (ابو النصر، 2012م، ص 200 – 202: Friedman, 1987, p. 72).

ومن المهم في عملية التأهيل والتطوير القيادي أن يتم الاهتمام بنوعين من التعليم، الأول هو التعليم الفني والمهاري لكيفية القيام بالوظيفة، من تحسين في المعارف والمهارات والقدرات لأدائها على أعلى مستوى من الفعالية، والثاني الذي قد يغفل عنه الكثير وهو التعليم المتعلق بتطوير الشخصية، من براعة وتمكن في الجوانب الاجتماعية والعاطفية في مراحل وتقلبات حياة الفرد (Friedman, 1987, p. 55).

ومما سبق يمكن التنويه لأهم وأبرز الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تأهيل القيادات البديلة:

- أن يكون إعداد وتأهيل قيادات بديلة من استراتيجيات المؤسسة وأهدافها الرئيسية.
- أن تكون رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين.
- أن تكون بيئة المؤسسة بيئة تعلم مستمر وديناميكي.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة وتحمل مسئولية انجاز أهداف المؤسسة كلا في جزئيه.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاستفادة منها في التعلم من الأخطاء أو القصور في الأداء بما يرقى بمستوى الأداء.
- الاهتمام بتميز وتحفيز المنجزين لمهامهم وأهدافهم المرسومة، سواءً بالتحفيز المادي أو المعنوي، وذلك لتعزيز دوافع العمل وخلق أجواء من المنافسة الحميدة.
- تدريب جميع العاملين بشكل عام وأصحاب الكفاءات بشكل خاص لتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية لما لذلك من أثر كبير على أداء المؤسسة بشكل عام.
- الاهتمام بالتدريب الميداني من خلال العمل، بالإضافة لتعزيز الاحتكاك بين المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً مما يساعد على تناقل الخبرات وتعزيز العلاقات الداخلية.

سابعاً: تأهيل القيادة البديلة والإدارة بالأهداف

أشار لخضر وحدة (2006م، ص 65 – 68) إلى أن أبرز أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف تنمية القيادات الإدارية، وأن نظام الإدارة بالأهداف ينطلق من مبدأ القيادة المشتركة التي تأخذ أعضاء المؤسسة بعين الاعتبار في أهداف المؤسسة والنتائج المطلوبة والمتوقعة؛ ومن خلال الآثار الايجابية والمزايا المترتبة عن إتباع هذا الأسلوب من تنمية وتطوير القدرات للرؤساء والمرؤوسين من خلال الاحتكاك المباشر في جميع الاتجاهات الإدارية الرأسية والأفقية، وتنمية للقدرات التخطيطية، وتفويض للسلطات والصلاحيات التي تزرع الثقة وتعطي الدافعية الذاتية،

ووضوح الصورة الكلية للمؤسسة والدور المنوط بكل فرد وما يترك عليه من حفز ورقابة ذاتية،
والتقويم المستمر للأهداف والنتائج المطلوبة وكشف الخلل مبكرا والمقصرين والمؤهلين للترقي
والارتقاء من خلال أسس موضوعية بعيدا عن الأهواء الشخصية.
فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد من أفضل الأساليب الداعمة والمطبقة والمفيدة في تأهيل
القيادات الإدارية البديلة.

المبحث الثالث - وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

المقدمة

تعد وزارة الداخلية والأمن الوطني من أهم الوزارات في دولة فلسطين ومن قبل ذلك لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد أسست الوزارة منذ نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، كما أن الوزارة تعد من أكبر ثلاث وزارات في الدولة، وتحظى الوزارة وأركانها باهتمام كبير من قيادة الدولة الفلسطينية ومن قبلها من قيادة السلطة، لما لها من دور كبير في المساهمة والحفاظ على الدولة وأهدافها.

أولاً: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والغايات.

رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني وفقاً لخطة الاستراتيجية 2014م -2016م (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2013م) وهي كالتالي:

الرؤية:

التميز في تقديم الخدمات والوصول لأعلى حالات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني.

الرسالة:

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني والحفاظ على أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية من خلال خطط وبرامج أمنية وخدمائية وإدارية متكاملة بالتنسيق مع الوزارات ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وفق تعاليم الدين الحنيف والقوانين والقيم الإنسانية.

القيم:

- تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف.
- المعايير القانونية والقيم الأخلاقية.
- المصداقية والشفافية.
- النزاهة والعدالة.
- احترام حقوق الإنسان.
- الأصالة والتطور.

الغايات والأهداف:

1. الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. تعزيز سيادة القانون.
3. تحقيق الأمن والاستقرار والحد من معدلات الجريمة في المجتمع الفلسطيني.
4. تحصين المجتمع الفلسطيني من كافة أشكال الاختراق الأمني.
5. تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع الفلسطيني.
6. تعزيز الخدمات المدنية المقدمة للجمهور.
7. مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

وينبثق من كل غاية من الغايات السابقة مجموعة من الأهداف وذلك كالتالي:

الغاية الأولى: الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني

1. تنمية الموارد البشرية في الوزارة.
2. تطوير منظومة العمل المؤسسي للوزارة.
3. تطوير الأداء المالي للوزارة.
4. تطوير منظومة التخطيط والجودة داخل الوزارة.
5. تطوير الأداء الإعلامي للوزارة.

الغاية الثانية: تعزيز سيادة القانون

1. تعزيز دور الأجهزة الأمنية في حفظ الأمن وحماية الجبهة الداخلية.
 2. تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.
- الغاية الثالثة: تعزيز تحقيق الأمن والاستقرار والحد من الجريمة في المجتمع الفلسطيني
1. المساهمة في تطوير بعض القوانين القديمة واستحداث مقترحات قوانين جديدة.
 2. مكافحة الجريمة في المجتمع الفلسطيني.

الغاية الرابعة: تحصين المجتمع الفلسطيني من كافة أشكال الاختراق الأمني

1. مقاومة كافة أشكال القرصنة والعبث في أمن المعلومات العامة والخاصة.
2. التحصين الأخلاقي للمجتمع ووقايته من الفساد والريزلة.
3. مكافحة التجسس والتخابر.
4. تعزيز حماية الحدود الفلسطينية.

الغاية الخامسة: تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع الفلسطيني

1. تعزيز التنسيق والتواصل مع الجمهور.
2. التنسيق والتواصل مع الفصائل والقوى الوطنية.
3. التنسيق والتواصل مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

الغاية السادسة: تعزيز الخدمات المدنية المقدمة للجمهور

1. الارتقاء بالخدمات المدنية المقدمة في الشق المدني.
2. الارتقاء بالخدمة الطبية المقدمة من الخدمات الطبية العسكرية.
3. الارتقاء بالخدمات المقدمة من جهاز الدفاع المدني للجمهور.

الغاية السابعة: مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي

1. تعزيز التحول الإلكتروني في كافة مرافق الوزارة.
2. تطوير الأنظمة المعلوماتية الخاصة.
3. تطوير شبكة اتصالات خاصة.
4. تطوير المشاريع التقنية.

ثانياً: الهيكل الإداري والتقسيم التنظيمي للوزارة.

شرعت وزارة الداخلية منذ تأسيسها بوضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة، وتبنت وزارة الداخلية التوجيهات العامة للإصلاح الإداري وإعداد الهيكلية التي تم وضعها من قبل وزارة التخطيط وتم إتباعها في إعداد الهيكلية العامة للوزارات، حيث تم طرح مستويين للإدارة العليا: (هيكلية وزارة الداخلية، 2005م : ص 33)

المستوى السياسي: ويرأسه الوزير، ويكون مسئولاً أمام رئيس الوزراء والمجلس التشريعي، ويمارس أعماله وفق الصلاحيات المخولة له بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها، هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الوحدات الوظيفية والخدمات التي ترتبط بالوزير مباشرة.

المستوى التنفيذي: يرأسه الوكيل والوكلاء المساعدون، ويكون مسئولاً أمام الوزير عن كافة الإدارات العامة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة. وتتكون وزارة الداخلية من شقين هما الشق المدني والذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية، والشق الآخر هو الأمني أو العسكري ويتبع لوزير الداخلية مباشرة.

الهيكلية العامة للشق العسكري في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة (النخالة، 2015م، ص 46) حيث تتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من عدد من الأجهزة الأمنية وهي كالتالي:

- الأمن الوطني.
- الشرطة بإداراتها وأجهزتها المختلفة.
- الأمن الداخلي.
- الدفاع المدني.

إضافة لعدد من الهيئات والإدارات التي تخدم قطاع الأمن والمتمثلة في:

- هيئة التنظيم والإدارة.
- الإدارة العامة للعمليات المركزية.
- هيئة التوجيه السياسي والمعنوي.
- القضاء العسكري.
- الإدارة المالية المركزية.
- المديرية العامة للتدريب.
- الإدارة العامة للإمداد والتجهيز.
- مديرية الخدمات الطبية.
- الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات.
- مديرية الإصلاح والتأهيل.
- العسكرية.

الهيكلية العامة للشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة:

حيث أنه ومنذ اللحظة الأولى لدخول السلطة الوطنية وبدء العمل في وزارة الداخلية أخذت الوزارة بإنشاء الإدارات العامة والمديريات في كافة محافظات الوطن لخدمة المواطن والتسهيل عليه في الحصول على معاملاته في منطقتة دون عناء، وتقديم كافة التسهيلات للمواطنين، وكما أشار أ.عاهد حمادة الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والمحافظات في وزارة الداخلية، أنه يقع ضمن هيكلية الشق المدني في وزارة الداخلية 22 إدارة ومديرية ووحدة هي (ابو دقة، 2015م) (هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007م):

- الإدارة العامة للأحوال المدنية.
- مديرية داخلية محافظة الشمال.
- الإدارة العامة للجوازات.
- مديرية داخلية غزة.
- الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية.
- مديرية داخلية الوسطى.
- الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
- مديرية داخلية خان يونس.
- الإدارة العامة للشؤون المالية.
- مديرية داخلية رفح.
- وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية.
- وحدة شؤون القدس.
- الإدارة العامة لتنظيم المعلومات والحاسوب.
- وحدة التخطيط والتطوير.
- وحدة حقوق الإنسان.
- الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح.
- وحدة شؤون المرأة.
- الإدارة العامة لشؤون الأجانب.
- الإدارة العامة للشؤون السياسية.
- الإدارة العامة لديوان الوزارة.
- الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.

ثالثاً: الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني

بناءً على الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني 2014م - 2016م فقد قام الشق المدني في الوزارة بوضع خطته الاستراتيجية لنفس الفترة (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2013م) وذلك كالتالي:

الرؤية:

تحقيق أعلى مستوى رضا للجمهور من خلال الريادة والتميز في تقديم الخدمة.

الرسالة:

تسعى وزارة الداخلية - الشق المدني إلى تقديم الخدمات المدنية للمجتمع بما يحقق رضا متلقي الخدمة من خلال تطبيق مبدأ الحكم الرشيد في إطار شراكة حقيقية مع جهات ذات العلاقة.

القيم:

تستمد الوزارة قيمها من مبادئ وتشريعات الدين الإسلامي والتي تتمثل في:

- الشفافية والنزاهة.
- الانضباط والالتزام.
- المساواة وسيادة القانون.
- العدالة.
- المشاركة وروح الفريق.
- أخلاقيات المهنة.
- المبادرة والإبداع.
- الاحترام والتقدير.

الغايات والأهداف:

1. رفع مستوى التحول الالكتروني في كافة مجالات العمل.
2. الارتقاء بالتنمية الادارية والبشرية.
3. تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية.
4. الارتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه.
5. رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات.

وينبثق من كل غاية من الغايات السابقة مجموعة من الأهداف وذلك كالتالي:

الغاية الأولى: رفع مستوى التحول الالكتروني في كافة مجالات العمل.

- تطوير البنية التحتية لشبكة الحاسوب وتوفير الاحتياجات المادية والتقنية.
- رفع مستوى التحول الالكتروني للعمل الإداري.
- تجويد وتحسين الخدمات الالكترونية والانظمة المعلوماتية.

الغاية الثانية: الارتقاء بالتنمية الادارية والبشرية.

- تفعيل ملف التطوير والتخطيط الاستراتيجي.
- تطوير بيئة العمل بمواصفات مناسبة وتعزيزها بإجراءات الأمن والسلامة
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تطوير الكوادر البشرية (التدريب، تشجيع الابداع).
- تفعيل ملف ادارة الأزمات.

الغاية الثالثة: تعزيز الشراكة والتواصل مع الجمهور والمؤسسات المحلية والدولية

- تعزيز التغطية الإعلامية للإنجازات والمشاريع.
- تفعيل ملف العلاقات العامة.
- تعزيز الشراكة مع المؤسسات المحلية والدولية.

الغاية الرابعة: الارتقاء بالبناء المؤسسي وتدعيمه.

- تطوير الهيكلية وما يترتب عليها.
- تطوير أركان العمل المؤسسي.

الغاية الخامسة: رفع مستوى رضا الجمهور عن الخدمات.

- تطوير بيئة تقديم الخدمة للجمهور.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

أما بما يتعلق بالكادر العامل في الشق المدني في الوزارة فإنه يتكون من 618 موظف منهم 254 يشغلون مناصب اشرافية وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (2.3): المناصب الإشرافية في الشق المدني للوزارة، ملحق رقم (3)

العدد	المسمى الاشرافي
22	إدارة عليا (وكيل مساعد، مدير عام)
136	مدير دائرة (نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير دائرة)
83	رئيس قسم
13	رئيس شعبة
254	العدد الإجمالي للمسميات الإشرافية

رابعاً: الواقع الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني:

للقوف على الواقع الإداري في الوزارة وفي الشق المدني تم عقد مقابلة مع د. كامل أبو ماضي (فبراير 2017م) "رئيس سلطة الأراضي ووكيل وزارة الداخلية السابق"، حيث أفادنا بالتالي:

تم إقرار أول هيكلية الوزارة عام 2007م في الحكومة العاشرة في عهد وزير الداخلية والأمن الوطني الشهيد/ سعيد صيام، حيث لم يكن للوزارة هيكلية سابقاً، وتم تجهيز وصف وظيفي للوزارة بالإضافة لدليل الإجراءات الإدارية والذي تم العمل به وتطبيقه على أرض الواقع.

تم العمل على وضع خطة للوزارة عام 2006م عندما استلمت الحكومة العاشرة مهامها، ومن ثم تم التحسين على الخطة عامي 2007م و 2008م، وبعد ذلك تم التوجه لإعداد خطط استراتيجية – خطة لثلاث سنوات-، بالإضافة لذلك تم تحديد رسالة الوزارة ورؤيتها ونشرها على الموقع الإلكتروني التابع للوزارة، وهذا يتفق مع فلسفة الحكومة في قطاع غزة والذي يعتمد التخطيط كمنطلق للعمل الإداري.

تم اعتماد نموذج التميز الأوروبي منذ عام 2011م في الوزارة، وقد طبق النموذج لأول مرة عام 2011م على خمس وزارات من ضمنها وزارة الداخلية وذلك بعد إعطاء المدراء المعنيين دورات لآلية تطبيقه، وقد حازت الوزارة على المرتبة الأولى واستمرت الوزارة بعد ذلك في تطبيقه.

قامت الوزارة بالعموم والشق المدني على وجه الخصوص بالعمل على تطوير العمل داخل الوزارة حيث تم تطوير شبكة الحاسوب الداخلية وربط المعابر بشبكة الحاسوب الخاصة بالوزارة وتطوير العديد من البرامج التي تساعد على تيسير وتسهيل العمل والخدمات المقدمة للجمهور، كما تم رفع مستوى أداء العاملين والعمل على تطوير الخدمات المقدمة للجمهور بحيث أصبحت العديد من الخدمات يتم إنجازها خلال ساعات أو دقائق بعد أن كان يتم إنجازها في ما يقارب الشهر، كما قامت الوزارة بالعمل على أرشفة وثائق الوزارة الكترونياً منها وثيقة تعود لعام 1917م، كما قامت الوزارة بالعمل على تأمين أرشيفها وخوادمها الالكترونية تحسباً لأي خلل أو طارئ.

كما أفادنا م. أسامة قاسم "الوكيل المساعد لشئون التخطيط وتكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية والأمن الوطني" (مقابلة شخصية، فبراير 2017م) بما يتعلق بالوضع الإداري في الوزارة أنه تم إنشاء وحدة التخطيط في الوزارة بشقيها المدني والعسكري عام 2013م والتي كان أول نتائجها تجهيز الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية (2014م – 2016م)، واستمر تطور العمل الإداري في الوزارة من خلال زيادة الاهتمام بالتخطيط واستخدام أساليب الإدارة الحديثة، حيث تعد الدورة السابقة (2014م – 2016م) دورة اعتماد الخطة الاستراتيجية ونشر ثقافة التخطيط، ومن ثم قامت الوزارة مؤخراً بتجهيز الخطة الاستراتيجية (2017م – 2021م) للوزارة بعد جهود كبيرة من الجميع.

وقام الشق المدني من الوزارة بتجهيز خطته الاستراتيجية (2017م - 2021م) من خلال الإدارة العامة للتخطيط وفق إجراءات متناسقة، بحيث يتم اشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في الشق المدني في الوزارة للوصول لأفضل ناتج ممكن، وتم ذلك من خلال التالي:

- تم عقد جملة من اللقاءات والاجتماعات داخل الوزارة لتهيئة الجو العام والتجهيز لوضع الخطة الاستراتيجية للوزارة (2017م - 2021م).
- تم تكليف كل إدارة بالعمل على تجهيز أهدافها وخططها الاستراتيجية (2017م - 2021م).

- ترك لكل إدارة تحديد المستوى المشارك في تجهيز الأهداف والخطة الاستراتيجية.
- بعد ذلك تم تقسيم الشق المدني لأربع قطاعات رئيسية، بحيث يشمل كل قطاع الإدارة التي لها علاقة مع بعضها البعض وتجهيز الأهداف والخطة الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة.

- تم جمع الأهداف والرؤى والخطط الاستراتيجية لكل القطاعات وتكليف الإدارة العامة للتخطيط بوضع الخطة الاستراتيجية الشاملة للشق المدني في الوزارة، وذلك من خلال دمج الأهداف والرؤى والمزاوجة بينها وإعادة توزيع الأدوار والمهام والتكاليف كلا حسب اختصاصه حتى تم الوصول للصورة الأولية من الخطة الاستراتيجية (2017م - 2021م) لشق المدني في الوزارة.

- تم إخضاع الصورة الأولية من الخطة الاستراتيجية لعدد من المراجعات واللقاءات حتى خرجت بصورتها النهائية.

وأضاف د. كامل أبو ماضي (مقابلة شخصية، فبراير 2017م) أن من أبرز ما قامت به الوزارة لتطوير الكادر وتأهيل قيادات بديلة أنها قامت بإعطاء دورات إدارية تدريبية لتأهيل الكادر البشري ما لم تقم به الوزارة خلال فترة الحكومات التسعة الأولى والذي كان له الأثر الإيجابي على أداء العاملين، كما لم تمنع الوزارة من مشاركة العاملين فيها في دورات خارج الوزارة سواء دورات محلية أو في الخارج عندما كانت ظروف معبر رفح تسمح بذلك، أيضاً خلال تواجده في الوزارة كان يطلب من مدراء الإدارات أن يرشحوا أفضل ثلاثة عاملين لديهم، ليحظوا باهتمام أكبر ويتم تأهيلهم قيادياً، كما أن الوزارة دعمت العاملين فيها الراغبين باستكمال دراساتهم العليا في الخارج.

ويعتقد د. كامل أبو ماضي (مقابلة شخصية، فبراير 2017م) أنه "بكل أريحية وثقة أن أداء وزارة الداخلية أكثر ارتقاءً وتقدماً من العديد من الدول المحيطة بالرغم من قلة الموارد والظروف المحيطة، كما أن هدف الوزارة هو التقدم إلى الأمام والارتقاء بمؤسساتنا في خدمة المواطن الكريم".

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف

الدراسات العربية

1- دراسة شبير (2015م) بعنوان: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات

الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ولتحقيق هذا الهدف 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.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة 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.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة إلى إطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طريق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعدهم على تجاوز العقبات، بالإضافة إلى تعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الهدف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات)، أيضاً الاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل يشارك المرؤوسين والإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

2- دراسة الرشدي (2014م) بعنوان: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء

العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً من مجتمع الدراسة.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، كذلك لوجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) في أداء العاملين، أيضا أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرا في أداء العاملين.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة إلى التركيز على تفعيل استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده مجتمعة، وتشجيع العاملين على ابداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

3- دراسة عيسى (2014م) 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 إلى التعرف على 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 (2013م-2014م) والبالغ عددهم (254) مديرا ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (215) مدير ومديرة.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية 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 تعزي 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 يعزي إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة إشراك مديري المناطق لمديري المدارس في مهارات (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقييم، واتخاذ جميع القرارات التربوية والإدارية) التي تخص مناطقهم التعليمية، سعيا منهم لإكساب مديري المدارس لهذه المهارات فيطبّقوها في مدارسهم.

4- دراسة قطان (2014م) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى

تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري والتعرف على درجة تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي للمعيار الثاني "السلطات والإدارة" بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للطالبات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للطالبات والبالغ عددهم (109) فرداً.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف كبيرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، كذلك وجود تأثير كبير لممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري على تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني بجامعة أم القرى بنسبة (71%).

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام بممارسة الإدارة بالأهداف في العمل الإداري بجامعة أم القرى نظراً لممارسة بعض الأبعاد بدرجة متوسطة وانعكاس ذلك على مدى تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة".

5- دراسة الجابري (2012م) 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 رؤساء الأقسام، وعلاقة تطبيق الإدارة بالأهداف بمستوى أداء العمداء في كليات جامعات بغداد.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع للدراسة من 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 بنسبة 80% من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة إلى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً 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 إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف.

6- دراسة أبو حمّور (2010م) بعنوان: الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مديرية في مراكز الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (229) مدير مديرية في مراكز الوزارات الأردنية.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كان بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري بكافة أنماطهم في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارة المتوسطة.

7- دراسة الغويرين (2010م) بعنوان: نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية في الأردن وإمكانية تطبيقه.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية وإمكانية تطبيقه.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية وعينة الدراسة من (84) عضوا من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والماجستير، أيضا تبعا لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) لإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بتبني وتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، وكذلك الاهتمام بزيادة الكوادر الإدارية المؤهلة في الاتحادات الرياضية، والاهتمام بتدريب الإداريين وتنمية قدراتهم.

**8- دراسة الرجيلي (2009م) 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 التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمكة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام 2009م.

وقد كان أبرز ما توصلت إليه 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 العلمي، الخبرة المرتبة الدورات التدريبية. أوصت 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.

**9- دراسة صادق (2009م) 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 من وجهة نظر مديري ومعلمي 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 ومعوقاتهما في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة حيث بلغ حجم العينة (217) أي بنسبة 12% من المجتمع الأصلي.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة وأن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف الهيئة التدريسية وأن أقلها تطبيقاً البيئة التعليمية وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة إلى المبادرة بإصدار القرارات والتعليمات، والتوجيهات التي تساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع المستويات الإدارية، والعمل على تدريب الكوادر العاملة من جهات مختصة على أسلوب الإدارة بالأهداف.

10- دراسة الحربي (2008م) بعنوان: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (301) مديرا لمدارس منطقة تبوك التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (261) مديرا لمدارس منطقة تبوك التعليمية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بالعمل على تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير السبل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة المدرسة.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (197) عضو هيئة تدريسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة 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 درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزي لمتغير الجنس الخبرة الرتبة الأكاديمية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة وإجراء دراسات تتعلق برؤساء الأقسام.

12- العدوان (2006م) بعنوان: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء للعام الدراسي (2005م / 2006م)، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم (87) مديرا ومديرة، و(485) معلما ومعلمة بنسبة (20%) من اجمالي المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن تصورات المديرين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة بينما كانت تصورات المعلمين متوسطة. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة تصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين، وعمل دراسات إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

13- دراسة الجهضمي (2005م) بعنوان: معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون.

هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين التربويين في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (123) إداريا وإدارية، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم بطريقة مباشرة، استرجع منها (112) استبانة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك معوقات لكل مجال من مجالات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف كما دلت النتائج على عدم وجود فروق إحصائية بما يتعلق بمعوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعلي بينهم.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة إشراك المعلمين والمعلمات في التخطيط، وكذلك تدريب مديري المدارس والمعلمين على النماذج الإدارية الحديثة، وضرورة توفر أنظمة تدريب داخل المدارس.

1-دراسة Evans–Obinna (2016) بعنوان: الإدارة بالأهداف: تقنية التخطيط من أعلى

إلى أسفل لإدارة فعالة للمدرسة الثانوية النيجيرية في القرن 21.

"Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في نيجيريا في القرن 21. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الثلاث (اموهيا، وأبا، وأوهافيا) في ولاية أوبيا (Abia)، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلما و (20) مديرا. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة توافق المدرء والمعلمين أن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة لتحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية، أيضا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لتعزيز القيادة التعاونية للمدارس وخلق بيئة تعليمية في المؤسسة، بالإضافة لذلك يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تعزيز مستوى الأخلاق والقيم للمؤسسة، وأن تفويض الصلاحيات يساعد على اكتشاف الموظفين المؤهلين للترقية كما يعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن على مدرء في المناطق التعليمية الثلاثة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء، أيضا على الحكومة العمل على توفير البيئة المساعدة والهيكل الإدارية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، كما على مدرء المدارس العمل على رفع مستوى المعرفة لديهم بما يتعلق بالإدارة بالأهداف وآليات تطبيقها.

2-دراسة Lfedilichukwu (2012) بعنوان: الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء

المؤسسة: دراسة حالة للبنك الأول PLC، الفرع الرئيسي لاينجو "نيجيريا".

"Management by objectives as an instrument for organizational performance – A case study of first bank PLC, Enugu Main Branch"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آفاق ومشاكل الإدارة بالأهداف كأداة لقياس أداء المؤسسة في البنك الرئيسي فرع أنجو - نيجيريا كدراسة حالة، والتعرف على مدى مشاركة كلا من المدرء والموظفين في وضع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة لبعض المقابلات، وتكون مجتمع الدراسة العاملين في بنك نيجيريا الرئيسي فرع أنجو وهم (102) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف عادةً ما تحقق أهدافها المرسومة، كذلك أن المشكلة الرئيسية التي تعيق الإدارة بالأهداف كأداة قياس أداء المؤسسة هو عدم اشراك الموظفين والمكافآت غير الملائمة، أيضاً أن الإدارة بالأهداف تساعد على العمل المشترك بين الموظفين مما يحقق أهداف المؤسسة. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة التدريب الدوري وإعادة التدريب للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، أيضاً يجب عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرووسين لمتابعة مدى التقدم نحو الأهداف المرسومة.

3-دراسة Wenceslaus (2010) بعنوان: أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا "نيجيريا": من وجهة نظر المعلمين.

"Relevance and benefits of management by objective to secondary school management in Anambra State: Teachers views"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في الولاية، وتكونت عينة الدراسة من (1159) معلماً. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن المعلمين يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف وعناصرها مفيداً في تحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية في الولاية. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة يجب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء، أيضاً على وزارة التعليم في الولاية دعم التطور الإداري لتحسين الأداء وعقد المؤتمرات واللقاءات والدورات التدريبية لرفع مستوى المعرفة والأداء لأسلوب الإدارة بالأهداف.

4-دراسة Antoni (2005) بعنوان: الإدارة بالأهداف – كأداة فعالة لفرق العمل.

"Management by objective – An effective tool for teamwork"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية وتأثير الإدارة بالأهداف في إدارة فرق العمل (ذات التنظيم الذاتي) في بيئة الأعمال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة إنشاءات، وهم 350 عامل مقسمين إلى 26 فريق عمل ذاتي التنظيم، وتكونت عينة الدراسة من 171 عامل من 21 فريق عمل ذاتي التنظيم. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أنها أسلوب الإدارة بالأهداف أداة فعالة في قيادة فرق العمل ذاتية التنظيم، حيث أنه عند التوافق على أهداف فريق العمل والتزام أعضاء الفريق بتحقيقه فإن ذلك يؤدي لتعزيز إنتاجية المجموعة والرضا الوظيفي لدى أعضائها أيضا. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن قادة الفرق والمشرفين يلعبون دورا مهما في هذا الأسلوب لذا يجب اعدادهم وتأهيلهم بالتدريب.

5-دراسة Thompson, Luthans, and Terpening (1981) بعنوان: آثار

الإدارة بالأهداف على الأداء والرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.

"The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء والرضا الوظيفي من ناحية الكم والكيف في مؤسسات القطاع العام. تكون مجتمع الدراسة من 3 من أصل 6 مكاتب لوكالات الخدمة الإنسانية في ولاية نبراسكا المسؤولة عن خدمة التأهيل المهني. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن أسلوب الإدارة بالأهداف له تأثير ايجابي واضح لتحسين الأداء كما وكيفا، كذلك بما يتعلق بالرضا الوظيفي بخصوص الإشراف لا الرضا عن العمل. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة يجب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مؤسسات القطاع العام.

ثانيا: الدراسات التي تناولت القيادة وسبل تأهيل الموظفين لها

الدراسات العربية

1- دراسة الديراوي (2014م) بعنوان: دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا في وزارات قطاع غزة، والوقوف على أهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا واستعراض الواقع الإداري للمرأة في المؤسسات الإدارية.

استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 899 موظفا وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من 292 موظفا وموظفة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن كل من قانون الخدمة المدنية ودور لجان التوظيف العام وثقافة الديوان بالنسبة للجنس ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، وأن المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون وعدم ثقة المرأة بنفسها وغيرها) تعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن يتبنى الديوان خطة شاملة بمشاركة جميع الوزارات تقوم على برامج مدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم الإدارية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا لزيادة فرص تقدمهم لمناصب قيادية عليا.

2- دراسة العثماني (2014م) بعنوان: نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الامارات.

هدفت الدراسة إلى التعرف وإبراز مفهوم وأهمية إعداد كوادر الصف الثاني للقيادات الأمنية، والضوابط الكفيلة لضمان اختيار وتأهيل الصف الثاني للقيادات الأمنية، والعمل على كشف معوقات إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، من خلال دراسة تجربة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية في دولة الإمارات.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجتمع ضباط الشرطة بوزارة الداخلية "الإماراتية" من الرتب المختلفة ابتداءً بالرتب القيادية حتى الرتب التنفيذية، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات واسترداد 400 استبانة صالحة للتحليل. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن عملية اعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقات المؤسسة أمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، أن نجاح المؤسسات الأمنية في اعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام وتشجيع الابتكار والتأكيد على اتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل، وأن اختيار الصف الثاني من القيادات الأمنية يجب أن يخضع لمعايير ومحددات قاسية تضمن سلامة الاختيار، إضافة لما مضى فقد أظهرت الدراسة الميدانية لبعض جوانب الضعف لدى وزارة الداخلية الاماراتية كان من أبرزها: عدم وجود استراتيجية واضحة لإعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، الإدارة العليا بالمؤسسة الأمنية لا تدعم تدريب القيادات لنوابهم على اتخاذ القرار بما يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات الأمنية والمتابعة الانتقائية للكفاءات المميزة من شاغلي مختلف الوظائف على مستوى الإدارة الوسطى بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، كذلك ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تتيح للقيادات الواعدة الفرص الملحية لاحتياجاتهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، أيضاً وضع استراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للقيادات المستقبلية والمناسبة لطموحاتهم.

3- دراسة الأسمرى (2013م) بعنوان: إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات).

هدفت الدراسة لمعرفة ما أبعاد إعداد القيادة الإدارية النسوية البديلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات) وعلاقتها بتنمية الكوادر النسوية المؤهلة. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديرات الإدارات والمساعدات والمشرفات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض (بنات) والبالغ عددهن (616) موظفة بالإدارة العامة وأربع من مكاتب التربية والتعليم التابعة لها تم اختيار عينة عشوائية منها مقدارها (330) وحصلت الباحثة على (282) استبانة صالحة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في تأهيل القيادة الإدارية البديلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض (بنات)، وأن التوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، أن من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم حيال إعداد الكوادر البديلة عدم

وجود برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، ومقاومة التغيير من بعض الرؤساء، والمركزية الشديدة للأنظمة الإدارية التعليمية، وعدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية، وكانت أهم سبل التغلب على المعوقات تتمثل في: مراعاة الدقة في اختيار القيادات التربوية بإدارات التربية والتعليم (بنات)، وتمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات، والاهتمام بالحوافز، ووضع برامج مناسبة للتدريب والتأهيل، وإتباع نظام لإحلال قيادات الصف الثاني يمكنهم من تولي الصلاحيات والمسؤوليات عند غياب القيادة الحالية، وتفويض السلطة أو الصلاحيات للإدارات التعليمية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة تفويض مزيد من السلطة أو الصلاحيات للإدارات التعليمية ولقيادات الصف الثاني، أيضا التأكيد على تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، ووضع برامج مناسبة للتدريب والتأهيل تتوافق مع احتياجات الفرد، وبناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة يسهم في تنمية وتأهيل الكوادر البديلة، بالإضافة لما ذكر إتباع نظام لإحلال قيادات الصف الثاني يمكنهم من تولي الصلاحيات والمسؤوليات عند غياب القيادة الحالية.

4- دراسة الصامل (2011م) بعنوان: تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي على الأداء الوظيفي لديهم، وأهميتها ومدى توفر هذه المهارات لدى العاملين في مجلس الشورى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم (714) موظفا، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (260) موظفا.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، وأن التدريب يسهم بفعالية في تنمية المهارات القيادية للعاملين، أيضا أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات وأكثرها توفرا مهارة حل المشكلات ومهارة الاتصال.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة هو دراسة دور القيادة الإدارية في تأهيل العاملين للمناصب القيادية، وضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين في مجلس الشورى لشغل المناصب القيادية، وأثر التدريب الإداري في زيادة مستويات الأداء للعاملين، كذلك العمل على حل المعوقات التنظيمية والبيئية في مجلس الشورى السعودي التي تحد من كفاءة العاملين في تولي المناصب القيادية.

5- دراسة بوعمامة (2010م) بعنوان: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة

حالة مؤسسة "سونلغاز" للتوزيع - قسنطينة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي، وإبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين في الشركة وعددهم 242، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة، إلا أنه تم استرجاع 192 استبانة بنسبة استجابة 79.33%.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن توافر المهارات القيادية الأساسية: الفنية والإدارية والإنسانية تجعل القادة قادرين على التأثير في سلوك تابعيهم، وأن ذلك يعني أن لهذه المهارات القيادية دورها الفعال في تحسين أداء الموظفين، كما أنها تعد من المعايير التي يعتمد عليها في تحسين الأداء وذلك من خلال زيادة قدرة الموظفين ورغبتهم بالعمل.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة إدراك أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة وتهيئة بنية تنظيمية تمكنهم من إطلاق مهاراتهم وقدراتهم، أيضا إشراك فئة الموظفين المرؤوسين في التسيير واستشارتهم، مما يشعرهم بأهميتهم في معادلة القيادة الإدارية، مما يدعم ولائهم وإخلاصهم في أداء وظائفهم بكفاءة عالية.

6- دراسة حمادة (2010م) بعنوان: التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدي موظفي

السلطة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدي موظفي السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين، الحكوميين وكان عدد مجتمع الدراسة (3830) وهم الموظفين الذين التحقوا ببرامج التدريب في الفترة من (1-1-2009م) وحتى (30-4-2010م) وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) موظفا أي بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن للتدريب أثرا فاعلا في تطوير الرأس المال الفكري لدي موظفي السلطة الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين

الحكوميين، أيضاً وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة، ويعزى هذا الانخفاض إلى انقطاع العديد من موظفي السلطة الفلسطينية نتيجة أحداث 2007م. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارات التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

7- دراسة المخلافي (2009م) بعنوان: معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات إعداد القيادات الإدارية في كل من منظمات الإدارة العامة ومنظمات إدارة الأعمال من وجهة نظر القيادات الإدارية وذلك من خلال أربعة محاور رئيسة للمعوقات: التخطيطية، التنظيمية، التوجيهية، الرقابية، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات (طبيعة عمل المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة بالسنوات، والدورات التدريبية الحاصل عليها) على عملية إعداد القيادات الإدارية فضلاً عن التعرف على مستوى كل بعد من أبعاد معوقات إعداد القيادات الإدارية وتأثيره.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع عدد (374) استمارة استبانة في (17) مؤسسة من منظمات الإدارة العامة و (98) مؤسسة من منظمات إدارة الأعمال، وتم استرجاع (277) استمارة تمثل نسبة (74%).

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى تأثير كل محور من معوقات إعداد القيادات الإدارية بحسب الترتيب على النحو التالي: المعوقات التوجيهية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التخطيطية، المعوقات الرقابية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة جعل القيادات الإدارية ميزة تنافسية بين المؤسسات والاهتمام بها ومن ثم إعطاء أهمية أكبر لعملية إعداد القيادات الإدارية، كذلك محاولة تكوين ثقافة تنظيمية مساعدة لعملية إعداد القيادات الإدارية من خلال وضع تقاليد وأسس خاصة بعملية الإعداد وتكوين قناعات لدى القيادات الإدارية في المستويات كافة بأهمية الإعداد للقادة الإداريين، أيضاً من الضروري وجود رؤية لدى القيادة الحالية لإعداد قادة للمستقبل.

8- دراسة الدعيلاج (2008م) بعنوان: مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على مدينة التدريب بالرياض ومدينة التدريب بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بإدارة التدريب بالأمن العام في كلا من مدينة التدريب بالرياض ومكة المكرمة وأثرها على تحقيق الأهداف، بالإضافة للأساليب المتبعة في ذلك، والتعرف على معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بمدينة التدريب بالرياض ومكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل من (102) ضابط في مدينة التدريب بالرياض، و(35) ضابط في مدينة التدريب بمكة المكرمة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن أفراد الدراسة محايدون فيما يتعلق بتوافر المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف التدريبية الآتية: تفعيل العمل بروح الفريق، تحقيق الأهداف الإدارية للتدريب، تحقيق الأهداف الأمنية للتدريب، تأهيل المرؤوسين للمهام القيادية، رفع حماس العاملين لتنفيذ القرار.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام أساليب المشاركة في مدن التدريب بالأمن العام، والعمل على توفير كافة المعلومات عن المشكلات المراد اتخاذ قرارات بشأنها للمشاركين من العاملين، أيضا الاهتمام بتفويض السلطات في بعض القرارات واتباع النمط الديمقراطي.

9- دراسة نمشة (2007م) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، وما تتطلبه في الوقت المعاصر من ممارسات وأساليب ونظم تكفل لها أداء دورها وفق متطلبات عصر العولمة، بالإضافة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية في مدينة الرياض في ظل العولمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض، ونظرا لضخامة حجم المجتمع فقد اقتصر البحث على (10) منظمات مدنية وأمنية تمثل (13%) من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (1017) شخص، وتكونت عينة الدراسة من (281) شخص.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه لكي تستطيع المنظمات من الصمود أمام تحديات العولمة والقدرة على البقاء والمنافسة فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارية قادرة على تصور المستقبل والإعداد له وذلك يتطلب استخدام أساليب إدارية حديثة، والعمل على تطوير قيادات إدارية قادرة على وضع استراتيجيات ملائمة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الصعوبات في محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث، أيضاً تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمنظمات لا يمكن من الاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بالعمل على تحديث وتطوير الأساليب والأنظمة والممارسات لإدارة الموارد البشرية، وحث القيادات الإدارية على تدعيم عملية التمكين والتعلم التنظيمي للعاملين، أيضاً العمل على إشراك العاملين في عمليات التحديث والتغيير للحد من مقاومتها وتكثيف البرامج التدريبية اللازمة لتسهيل عملية التغيير.

10- دراسة الوهبي (2005م) بعنوان: دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات

القيادية الأمنية " دراسة تطبيقية على طلاب العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية، والتعرف على مدى اسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين والمدرسين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب دبلوم العلوم الأمنية، والمدرسين المتدربين في كلية الملك فهد الأمنية، وتكونت عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل من (52) من المدرسين والمتدربين بالكلية ممن لهم علاقة بالبرامج والمقررات المنهجية والنشاطات اللامنهجية التي تتضمن محتويات مقرراتها على المهارات القيادية الأمنية وتعمل على تنميتها، أما الطلاب فكانت عينة الدراسة (231) طالبا.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب الدارسين.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، ووضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات القيادية والأخذ بمفهوم محدد للتدريب القيادي لطلبة الكلية والتغيرات التي يجب أن يحدثها في الطالب المتدرب، كما ويجب أن تكون المناهج والبرامج والمواد المقررة والتي تعنى بالجانب القيادي متماشية مع الظروف والواقع الأمني ولا يجب أن تكون مستعارة من تجارب

الآخرين وتكوينهم الاداري ومشاكلهم الأمنية، أيضا ضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة للتدريب القيادي واشراك المتدرب في اعداد المنهج والبرنامج المخصص لإعداد وتنمية القائد الأمني.

11- دراسة السلمي (2003م) بعنوان: مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود: دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود من وجهة نظر العاملين ضباط وأفراد في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، بالإضافة للتعرف على مقومات كفاءة القيادة الميدانية والعوامل المؤثرة عليها في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من ضباط وأفراد في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (1462) فرد منهم (112) ضابط و(1350) فرد، وتكونت عينة الدراسة بالمسح الشامل للضباط (112) ضابط، والعينة العشوائية للأفراد ب (270)، وتم توزيع (382) استبانة واستعادة (375) استبانة صالحة للتحليل.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة توافر مؤشرات كفاءة القيادات الميدانية بحرس الحدود بدرجة مرتفعة، كذلك وجود مقومات لكفاءة القيادات الميدانية تؤثر بدرجة عالية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، أيضا وجود عوامل مؤثرة بدرجة كبيرة في رفع كفاءة القيادات الميدانية بحرس الحدود.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة حث القيادات الميدانية على اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية في قيادتها للأفراد واشراكهم فيما تتخذه من قرارات مما يؤثر إيجابا في رفع مستوى أدائهم.

12- دراسة القحطاني (2003م) بعنوان: برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية -السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، ومدى نجاح والرضا عن البرامج الحالية من وجهة نظر المدربين والمتدربين.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المدربين الضباط وعددهم (287)، وطلاب المستوى الثالث (النهائي) في كل من كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية وعددهم (1166) طالبا نهائيا، وتكونت عينة البحث من (150) مدربا، و (450) طالبا نهائيا.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن كلا من المدربين والمتدربين يرى أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، وأن هناك بعض الصفات القيادية تسهم البرامج الحالية ببنائها بصفة متوسطة، كما أنه يوجد رضا عام عن البرامج الحالية بشكل متوسط من قبل المدربين والمتدربين.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة انشاء قسم للقيادة والعلوم العسكرية في كل كلية عسكرية، أيضا الاستفادة من القيادات العسكرية والأمنية سواء من خلال اللقاءات أو التدريب، كذلك متابعة مستوى كفاءة الخريجين وأدائهم بعد التخرج والاستفادة من ذلك في تطوير برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة Komora, Guyo, & Odhiambo (2015) بعنوان: تأثير أهداف الأعمال

على التعاقب الإداري الفعال في الشركات المملوكة للدولة في كينيا.

"Influence of business goals on effective implementation of succession management in state enterprises in Kenya"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أهداف العمل على التنفيذ الفعال للتعاقب الإداري في الشركات المملوكة للدولة في كينيا.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 162 مفردة وهم مدراء الموارد البشرية في الشركات المملوكة للدولة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن أهداف العمل في الشركات المملوكة للدولة في كينيا تؤثر بشكل كبير على فعالية عملية التعاقب الإداري، كما أن التنفيذ الفعال للتعاقب الإداري يتطلب تحديد الأهداف والمواءمة بين الأهداف واستراتيجية التعاقب الإداري، وضعف المواءمة بينهما يعوق فعالية العديد من الشركات المملوكة للدولة.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أنه على كلا من موظفي الإدارات العليا ومدراء الموارد البشرية في الشركات المملوكة للدولة، الفهم الواضح لاستراتيجيات المؤسسة "الشركة"، كما عليهم أيضا القيام بالدمج والمواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على نطاق أوسع، والعمل على ترتيب نظام تعويضات أفضل بما يحافظ على الموظفين ويرفع مستوى الالتزام لديهم اتجاه المؤسسة، أيضا التحسن في العلاقة مع الموظفين. عاملين عرض المكافآت أفضل من أجل زيادة مستوى التزام الموظفين والاحتفاظ بهم، تحسين العلاقات مع الموظفين والتغيب عن احتياجات القوى العاملة المستقبلية للمؤسسة.

2-دراسة Miller (2014) بعنوان: تطوير المهارات القيادية للجيل القادم في الأعمال العائلية – الأدوار الحيوية للرؤية المشتركة والأجواء العائلية.

"Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مدى التأثير الإيجابي للرؤية المشتركة والأجواء العائلية على تطوير المهارات القيادية للأجيال المستقبلية في شركات الأعمال العائلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 100 من القادة المستقبليين لأعمال عائلية و350 قادة لأعمال عائلية وغير عائلية وموظفين ممن لهم اتصال بهذا المجال.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الرؤية المشتركة كان لها تأثير قوي على فعالية القيادة للجيل القادم في قيادة الأعمال العائلية وتأثير متوسط للمشاركة الإيجابية في العمل، أيضا أن هناك اثنين من أبعاد الأجواء العائلية يؤثر بشكل كبير على الرؤية المشتركة للأعمال العائلية، الاتصالات المفتوحة في الأسرة يؤدي بشكل إيجابي لوجود رؤية مشتركة، بينما السلطة بين الأجيال والتي يضع الجيل الكبير القواعد بلا جدال يؤثر سلبا على الرؤية المشتركة، أما البعد الثالث للأجواء العائلية وهو الترابط المعرفي ليس له علاقة مع الرؤية المشتركة للأعمال العائلية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أنه من الحكمة أن تتفق الكثير من الوقت في تعزيز مناخ عائلي إيجابي يتميز بالاتصال مفتوحة، والعمل على إنشاء وتنفيذ استراتيجية عمل ناجحة تهدف لتمرير الأعمال من جيل إلى آخر في الأعمال العائلية.

3-دراسة Groves (2007) بعنوان: أفضل الممارسات للدمج بين التطوير القيادي والتخطيط للتعاقب الوظيفي.

"Integrating leadership development and succession planning best practices"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل نماذج الممارسات للتطوير القيادي وتخطيط التعاقب الوظيفي وسلسلة من التوصيات العملية لذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت مقابلات شبه منهجية تتعلق بموضوع الدراسة لعدد 30 مدير عام تنفيذي ومدير للموارد البشرية خلال 15 مؤسسة من أفضل المؤسسات (مؤسسات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة) ذات مستوى اداري متميز. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن من الجيد الدمج بين ممارسات التنمية القيادية والتخطيط للتعاقب الوظيفي من خلال الاستفادة من الكوادر البشرية في المؤسسة. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أنه يجب الاستفادة الكاملة من الكوادر البشرية في تطوير مؤسسة متعلمة، والعمل على تحديد الموظفين أصحاب الإمكانيات العالية والعمل على تطوير إمكانياتهم عبر التعلم من الخبرات وورش العمل التي ترعاها الإدارة، والعمل على ترتيب عملية التعاقب الوظيفي بطريقة سلسلة، والعمل على الكشف عن أصحاب الكفاءات، وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة.

4-دراسة Hess & Kelly (2007) بعنوان: تعلم القيادة: ما يتم تعلمه في برامج اعداد مدراء المدارس.

"Learning to Lead: what gets taught in principal-preparation programs"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام برامج اعداد مدراء المدارس بتجهيزهم لممارسة أدوارهم الجديدة بكفاءة في عالم جديد يتميز بمسؤوليات وتحديات ومهام إدارية جديدة. ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة محتوى التدريس في عينة طبقية من برامج اعداد المدراء، وتم دراسة 56 برنامج وتم تحديد على الأقل 4 برامج (بشكل أساسي) على الأقل من 31 برنامج التي تسمح بعملية الترميز من أصل 210 منهج، وهذه المناهج قادة ل 2424 أسبوع تدريسي "تدريبي". وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه فقط 2% من 2424 أسبوع تدريسي موجهة لإدارة المدارس أو تطويرها، أيضا أقل من 5% اشتملت على تعليمات حول إدارة تحسين المدرسة من خلال البيانات

والتكنولوجيات أو البحوث التجريبية، وتظهر الدراسة تساؤلا كبيرا لمدى ملائمة برامج إعداد المدراء للتحديات والواقع الجديد. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة بأهمية البحث عن انعكاسات برامج إعداد المدراء فعليا على أرض الواقع.

5- دراسة Collins (2002) بعنوان: فعالية برامج تطوير القيادات الإدارية: دراسة تحليلية للدراسات من عام 1982م - 2001م.

"The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 - 2001"

هدفت هذه الدراسة من خلال دراسة تحليلية لبحوث تنمية القيادات الإدارية المتاحة من 1982م - 2001م، تحليل شمولي، إلى التعرف وتحديد فعالية أنشطة تنمية المهارات القيادية الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام دراسة تحليلية "تحليل شمولي" 83 دراسة سابقة بين عامي 1982م - 2001م وفق معايير محددة.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن معظم التدخلات التي تمت لتنمية القيادات الإدارية كانت من متوسطة إلى عالية الفعالية.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على دراسة للاحتياجات الفعلية للفئة المستهدفة، ومن أهم المحاور التي يجب الاهتمام بها وتعزيزها هو استراتيجيات المؤسسة، أيضا أن العمل من خلال بعض البرامج التدريبية على دمج مستويات مختلفة من وحدات مختلفة لتبادل الخبرات وتفسير المعلومات حول المؤسسة ككل، كما أنه من المهم العمل على تقييم برامج التطوير القيادي وقياس مدى فعاليته وقياس العائد منه.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث 30 دراسة سابقة، حيث تم استعراض 13 دراسة سابقة فلسطينية وعربية و5 دراسات سابقة أجنبية في محور الإدارة بالأهداف، بينما تم استعراض 12 دراسة سابقة فلسطينية وعربية و5 دراسات سابقة أجنبية في محور القيادة وسبل تأهيل الموظفين لها، وقد تم عرض الدراسات السابقة كلا وفق محوره وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم من العام 2016م وحتى العام 1981م، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف عنها في نقاط أخرى، كما أن لهذه الدراسة ما تتميز به عن الدراسات السابقة، ويمكن توضيح ذلك من خلال التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية مجموعة من الأغراض والأهداف حيث تناول بعضها الإدارة بالأهداف، مثل دراسة (شبير، 2015م) ودراسة (الرشيدي، 2014م)، ودراسة (عيسى، 2014م)، ودراسة (قطان، 2014م)، ودراسة (Evans-obinna, 2016)، ودراسة (Lfedilichukwu, 2012)، وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة، بينما تناولت دراسات أخرى القيادة وسبل تأهيل الموظفين لها مثل دراسة (الديراوي، 2014م)، ودراسة (العثماني، 2014م)، ودراسة (الأسمرى، 2013م)، ودراسة (الصامل، 2011م)، ودراسة (Miller, 2014)، ودراسة (Groves, 2007)، وهو المحور الثاني لهذه الدراسة والذي يتم العمل على ربطه بالإدارة بالأهداف.

من حيث المنهج المستخدم

انفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة مثل دراسة (أبو حمّور، 2010م)، ودراسة (الغويرين، 2010م)، ودراسة (الرحيلي، 2009م)، ودراسة (المخلافي، 2009م)، ودراسة (الوهيبي، 2005م)، ودراسة (Amani, 2015)، ودراسة (Guyo, & Odhiambo, 2010)، ودراسة (Wenceslaus, 2010)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Lfedilichukwu, 2012) ودراسة (بوعمامة، 2010م) ودراسة (الدعليج، 2008م) ودراسة (الوهيبي، 2005م) اللواتي استخدمن المنهج الوصفي المسحي، كما واختلفت مع دراسة (Collins, 2002) التي استخدمت منهج دراسة تحليلية "تحليل شمولي" لدراسات سابقة.

من حيث أداة الدراسة:

انفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (الصامل، 2011م)، ودراسة (النوح، 2011م) ودراسة...، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة

(Groves, 2007) والتي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة ومع دراسة (Hess & Kelly, 2007) ودراسة (Collins, 2002) اللواتي استخدمن تحليل البيانات كأداة للدراسة.
من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية بشكل نسبي مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات الحكومية "المدنية أو الأمنية" كمجتمع الدراسة مثل دراسة (الديراوي، 2014م) ودراسة (العثماني، 2014م) ودراسة (أبو الحمور، 2010م) ودراسة (الغويرين، 2010م) ودراسة (حمادة، 2010م) ودراسة (نشمة، 2007م) ودراسة (Komora, Guyo, & Odhiambo, 2015) ودراسة (Thompson, Luthans, & Terpening, 1981)، واختلفت مع بعض الدراسات الأخرى التي ركزت على قطاع التعليم كمجتمع للدراسة مثل دراسة (شبير، 2015م) ودراسة (عيسى، 2104) أ، قطاع الأعمال كمجتمع للدراسة مثل دراسة (Miller, 2014).

ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ساعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة على اجراء مقارنة بين الإجراءات المتبعة في جميع الدراسات واختيار المناسب منا لهذه الدراسة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في اختيار موضوع لم يسبق تناوله من أي من الباحثين.
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة المناسب.
- ساعدت الدراسات السابقة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها تبحث عن العلاقة بين واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وذلك من خلال دراسة حالة لوزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- تميزت الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة والذي يأمل الباحث أن يكون لها فائدة إيجابية على المؤسسات الحكومية بشكل عام وعلى وزارة الداخلية بشكل خاص.

الفصل الرابع

الطريقة والاجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا 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.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا 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.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام 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 (2006م، ص 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 استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث 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 الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المناصب الإشرافية في الشق المدني في

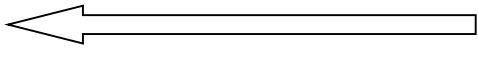
وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، والبالغ عددهم (254) موظف (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016م)، ملحق رقم (3).
وقام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع 254 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 203 استبانة بنسبة 79.9% صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة -دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة" تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديمغرافية عن المستجيبين (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن بيانات الدراسة ويتكون من محورين:
المحور الأول: الإدارة بالأهداف، ويتكون من 31 فقرة، موزع على 5 مجالات:
المجال الأول: مبدأ المشاركة، ويتكون من (4) فقرات.
المجال الثاني: مبدأ تحديد الأهداف، ويتكون من (10) فقرات.
المجال الثالث: مبدأ دعم الإدارة العليا، ويتكون من (8) فقرات.
المجال الرابع: مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية، ويتكون من (4) فقرات.
المجال الخامس: مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز، ويتكون من (5) فقرات.
المحور الثاني: وهو عبارة عن مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة، ويتكون من (12) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:
جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا									موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة -دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

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

2- استشارة الباحث 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 في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ووكيل وزارة الداخلية.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

صدق الاستبانة:

يعني بصدق الاستبانة " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص 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، عدس، و عبد الحق، 2001م، ص 179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 محكماً متخصصين في الإدارة والإحصاء والعمل الحكومي ووزارة الداخلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء

المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر 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 قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

- الاتساق الداخلي للمجالات " الإدارة بالأهداف "

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ المشاركة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ المشاركة " والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يشترك المرؤوسون في تحديد الأهداف العامة للوزارة (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة).	0.940	*0.000
2	يساهم المرؤوسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية.	0.989	*0.000
3	يعمل المرؤوسون على ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية.	0.935	*0.000
4	يشترك المرؤوسون في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.	0.955	*0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ تحديد 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 (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.002	0.815	تشتق (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الأهداف الفرعية من الأهداف العامة.
2.	*0.009	0.728	تتبنى (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) أهدافاً محددة وواضحة ودقيقة الصياغة.
3	*0.013	0.692	تعد الأهداف التي تتبناها (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) واقعية وقابلة للتنفيذ.
4	*0.002	0.820	الأهداف الموضوعة قابلة للقياس على شكل نتائج ملموسة.
5	*0.000	0.877	يتم ربط الأهداف بالنتائج المتوقعة والواقعية مع المرونة.
6	*0.008	0.737	توزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية للعمل على تحقيقها.
7	*0.000	0.908	يوجد تدرج وتكامل بحيث ترتبط الأهداف الفرعية في (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) بالأهداف الرئيسية.
8	*0.010	0.714	تشكل أهداف (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس.
9	*0.019	0.658	تراعي (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
10	*0.005	0.768	يتم توضيح أهداف العمل بشكل مستمر في جميع المستويات الإدارية.

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا " 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 (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.001	0.842	توفر الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
2.	*0.001	0.864	تفوض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
3.	*0.008	0.729	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الوزارة لتحقيق الأهداف.
4.	*0.005	0.767	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية أو حسب الحاجة للتأكد من تحقيق الأهداف.
5.	*0.000	0.917	تتحرى الإدارة العليا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الإمكانيات والأهداف المطلوبة.
6.	*0.000	0.951	تراعي الإدارة العليا العدالة في توزيع المهام دون تحيز ووفقاً للإمكانيات والقدرات.
7.	*0.001	0.870	تسعى الإدارة العليا لبناء علاقات إنسانية بين الرؤساء المرؤوسين.
8.	*0.010	0.715	تعمل الإدارة العليا على مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعة وفق المعايير المتفق عليها.

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية " والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.	.793	*0.003
2.	تساهم مشاركة المروّوسين في التخطيط ووضع الاهداف في التزامهم بالعمل على تحقيقها.	.849	*0.001
3.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين.	.952	*0.000
4.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج والإجراءات التي تم التوافق عليها.	.854	*0.001

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز " 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 (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز " والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.	.830	*0.001
2.	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.	.961	*0.000
3.	يتم المراجعة بصورة مستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف لتعديل الخطط والمسار في حال الحاجة.	.952	*0.000
4.	المراجعة الدورية لنظام المعلومات الموجود ومدى فعاليته بما يخدم عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المرسومة.	.911	*0.000
5.	يتم مراجعة قنوات الاتصال المستخدمة بشكل دوري بما يضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة رأسياً وأفقياً	.740	*0.007

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

- الاتساق الداخلي لمجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة "

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة والدرجة الكلية للمجال "

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الفهم العميق والشامل للوزارة ولأهدافها واستراتيجياتها.	0.891	*0.000
2.	يخلق أسلوب الإدارة بالأهداف بيئة تنظيمية متعلمة يتم تناقل الخبرة والمعرفة بها.	0.856	*0.001
3.	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف قدرة الرؤوسين على التشاور والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	0.879	*0.000
4.	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف الكفاءة لتحديد وصياغة أهداف العمل والخطط بحيث تكون أهدافاً واقعية وقابلة للقياس.	0.772	*0.004
5.	يستثمر أسلوب الإدارة بالأهداف الموارد المادية والبشرية بما يحقق أهداف الوزارة.	0.918	*0.000
6.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على فهم كيفية بناء فرق العمل.	0.920	*0.000
7.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الاستقلالية بالآراء والأفكار بعيداً عن تأثير الآخرين.	0.633	*0.025
8.	يزيد أسلوب الإدارة بالأهداف الابداع والابتكار لدى العاملين.	0.914	*0.000
9.	يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.	0.712	*0.010
10.	يضع أسلوب الإدارة بالأهداف معايير واضحة للترقية وفقاً لأداء الأفراد العاملين وانجازاتهم بعيداً عن التحيز والرغبات الشخصية.	0.653	*0.020
11.	يوفر أسلوب الإدارة بالأهداف داخل الوزارة بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية.	0.801	*0.003
12.	يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على الاختيار الصحيح للقيادات البديلة.	0.804	*0.003

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

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 العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة. يبين جدول (4.8) 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 (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.001	.833	مبدأ المشاركة.
*0.000	.926	مبدأ تحديد الأهداف.
*0.000	.921	مبدأ دعم الإدارة العليا.
*0.000	.918	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
*0.001	.840	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
*0.000	.982	الإدارة بالأهداف.
*0.000	.894	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.

* 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، 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 (الرجاوي، 2010م، صفحة 97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.983	0.967	4	مبدأ المشاركة.
0.958	0.918	10	مبدأ تحديد الأهداف.
0.967	0.934	8	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.937	0.879	4	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.963	0.928	5	مبدأ التقويم والمحاسبة على الإنجاز.
0.987	0.974	31	الإدارة بالأهداف.
0.976	0.953	12	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.990	0.981	43	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.879، 0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.937، 0.987)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ 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 (4.10).

جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.665	0.727	مبدأ المشاركة.
0.992	0.435	مبدأ تحديد الأهداف.
0.800	0.645	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.995	0.418	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.400	0.895	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
0.939	0.533	الإدارة بالأهداف.
0.457	0.855	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.899	0.572	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار 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 استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
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 (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات

الدراسة ومناقشتها

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 البيانات الديمغرافية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	178	87.7
أنثى	25	12.3
المجموع	203	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 87.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 12.3% إناث.

اتفقت النتيجة السابقة بشكل كبير مع أغلب الدراسات السابقة التي كان مجتمع دراستها وزارة الداخلية والأمني الوطني -قطاع غزة، كدراسة (النخالة، 2015م) ودراسة (عابد، 2015م)، ودراسة (شابط، 2013م)، ودراسة (الأشقر، 2012م)، كما أنها نسبة تتقاطع مع النسبة العامة بين الذكور والإناث في الحكومة ككل (د. كامل أبو ماضي: وكيل وزارة الداخلية السابق، مقابلة شخصية، فبراير 2017م).

يعزو الباحث ذلك لعدة أسباب أهمها ثقافة المجتمع وطبيعته الذكورية في قطاع غزة، أيضاً طبيعة العمل الذي تقوم به الوزارة والذي لا يتناسب لحدٍ ما مع الإناث.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	35	17.2
بكالوريوس	138	68
دراسات عليا	30	14.8
المجموع	203	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 17.2% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم فأقل، 68% مستواهم التعليمي بكالوريوس، بينما 14.8% مستواهم التعليمي دراسات عليا. اتفقت النتائج السابقة مع دراسة كلا من (النخالة، 2015م) و (عابد، 2015م)، و (نصر، 2014م)، و (شابط، 2013م)، و (الأشقر، 2012م) في أن أغلب عينة الدراسة التي طبقت على وزارة الداخلية والأمن الوطني مستواهم التعليمي بكالوريوس.

ويمكن عزو ذلك لطبيعة متطلبات الوظيفة الإدارية ووصفها الوظيفي في الوزارة وبشكل أخص المناصب الإشرافية، حيث أنه بعد عام 2007م لم يتم تعيين أي موظف في منصب إشرافي إلا كان الحد الأدنى للشهادة الجامعية بكالوريوس (م. أسامة قاسم: الوكيل المساعد في وزارة الداخلية للتخطيط وتكنولوجيا المعلومات، مقابلة شخصية، فبراير 2017م)، كما أن من مستواهم التعليمي الدراسات العليا يمكن عزوه لعمل هذه الفئة على رفع مستواهم التعليمي وتطوير أنفسهم ذاتياً، أما بما يتعلق بأصحاب المستوى التعليمي دبلوم فأقل يعزى ذلك إلى طبيعة بعض المناصب الإشرافية والتي لا تحتاج لمستوى تعليمي مرتفع ولكن تحتاج لخبرة في مجال معين كما في الإدارة العامة لشئون العشائر، وأضاف أبو ماضي (2017م) أن الذين يشغلون مناصب إشرافية ومستواهم التعليمي دبلوم فأقل هم من الموظفين القدامى وقد بذلوا جهداً استثنائياً في العمل، وأن قانون الخدمة المدنية يسمح بالارتقاء بهم، ويعد هذا جانباً إيجابياً من الوزارة من خلال مرونتها الإدارية لتحقيق احتياجاتها وأهدافها واعترافها بجهود العاملين فيها، كما أن طبيعة العمل في بعض دوائر الوزارة لا يوجد أي تخصص جامعي يتناسب مع المهام المطلوبة كالأحوال المدنية وشئون العشائر.

- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	11	5.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	99	48.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	27	13.3
أكثر من 15 سنة	66	32.5
المجموع	203	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 5.4% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، 48.8% تتراوح خبرتهم العملية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 13.3% تتراوح خبرتهم العملية من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 32.5% خبرتهم العملية أكثر من 15 سنة. اتفقت النتائج السابقة مع دراسة (نصر، 2014م)، وبشكل نسبي لاختلاف المعايير مع دراسة (عابد، 2015م)، واختلفت نسبيا مع دراسة (الأشقر، 2012م) ودراسة (شابط، 2013م) وقد يكون ذلك بسبب انتقال أصحاب الخبرة العملية من مستوى لمستوى أعلى. تعزى النتائج السابقة أن أغلب أصحاب المناصب الإشرافية من ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات وذلك لأن أغلب أصحاب المناصب الإشرافية حاليا هم من استلموا أو استمروا في أعمالهم بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006م وما تبعه من أحداث عام 2007م وانقطاع عدد كبير من موظفي السلطة وخاصة وزارة الداخلية عن العمل وهذا ما أيده أبو ماضي (2017م)، بينما نجد أنه في المراتب التالية من أفراد العينة الفئتين من أصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر و 10 - 15 سنة وهم ممن استمروا في تأدية واجبهم الوطني ولم يتأثروا بالأوضاع السياسية، بينما كان أصحاب الخبرة العملية لأقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة وهذا يظهر اتاحة الوزارة بشكل نسبي الفرصة للشباب ذوي الإمكانيات الكبيرة التي تؤهلهم لشغل المناصب الإشرافية، أيضا حرصها على اتباع معايير الخبرة والمعرفة لأنها من المتطلبات الأساسية للعمل في المناصب الإشرافية، حيث أنه من شروط شغل أي منصب إشرافي أن يمتلك الموظف خبرة 3 سنوات كحد أدنى (قاسم، 2017م).

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الإداري الوظيفي
8.9	18	إدارة عليا (مدير عام فأعلى)
52.2	106	مدير دائرة
34	69	رئيس قسم
4.9	10	رئيس شعبة
100.0	203	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 8.9% من عينة الدراسة مستواهم الإداري الوظيفي إدارة عليا (مدير عام فأعلى)، 52.2% مستواهم الإداري الوظيفي مدير دائرة، 34% مستواهم الإداري الوظيفي رئيس قسم، بينما 4.9% مستواهم الإداري الوظيفي رئيس شعبة. اتفقت النتائج السابقة نسبيا مع دراسات تناولت نفس مجتمع الدراسة كدراسة كلا من (الأشقر، 2012م)، و (عابد، 2015م)، و (نصر، 2014م).

وتعد النتائج منطقية حسب هيكلية الوزارة ملحق رقم (3)، حيث أن المستوى الإداري إدارة عليا هم ممن يمتلك مسمى اشرافي مدير عام فأعلى وكلفوا بقرارات سيادية، أما المستوى الإداري مدير دائرة يشمل المسميات التالية (نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير دائرة) حيث أن نائب المدير العام يشغل أحيانا إدارة دائرة ونائب مدير دائرة يشغل رئاسة قسم في نفس الوقت، كما أن مسمى رئاسة الشعبة غير مستخدم في هيكلية الشق المدني من وزارة الداخلية والأمن الوطني إلا في بعض الأقسام القليلة.

بينما يشير أبو ماضي (2017م) إلى أنه عندما تم وضع الهيكلية سابقا تم وضع هيكلية موسعة وأن أحداث 2007م وما صاحبه من انقطاع عن العمل لعدد كبير من العاملين في الوزارة بالإضافة لاضطرار الوزارة لتكليف في المناصب الإشرافية لسد الثغرات المترتبة عن ذلك. وتقاطع ذلك مع ما ذكره قاسم (2017م) من وجود خلل إداري له أكثر من سبب منها: أن التعيينات تم إيقافها منذ عام 2014م رغم احتياج الوزارة لها، بالإضافة لوجود خلل في نظام التحفيز الموجود في الوزارة والحكومة بشكل عام، حيث أن التحفيز للمتميزين والمجتهدين غير متاح إلا من خلال منح صاحبها منصب أو مسمى اشرافي وهذا يحتاج لإعادة النظر به.

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen, Yaman, & Acar, 2012):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، واعتمد الباحث في تفسيره لنتائج الدراسة على خمس مستويات من الموافقة (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، ولتحديد المحك فقد تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات القياس (10-1=9) ومن ثم تقسيمه على عدد مستويات الموافقة للحصول على طول الخلية (9/5=1.8)، ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) لتحديد الحد الأعلى للخلية، كما هو موضح في جدول (5.5):

جدول (5.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1.0 إلى 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جداً
أكبر من 2.8 إلى 4.6	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 إلى 6.4	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 إلى 8.4	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.4 إلى 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جداً

تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " الإدارة بالأهداف "

- تحليل فقرات مجال " مبدأ المشاركة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ المشاركة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	يشترك المرؤوسون في تحديد الأهداف العامة للوزارة (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة).	6.02	2.03	60.21	0.123	0.451	3	متوسطة
2.	يساهم المرؤوسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية.	6.24	1.95	62.43	1.492	0.069	1	متوسطة
3.	يعمل المرؤوسون على ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية.	6.06	1.92	60.63	0.390	0.349	2	متوسطة
4.	يشترك المرؤوسون في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.	5.97	2.10	59.72	-0.160	0.437	4	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.07	1.78	60.75	0.503	0.308		متوسطة

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

• **الفقرة الأعلى:**

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يساهم المرؤوسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية " يساوي 6.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 62.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• **الفقرة الأدنى:**

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يشترك المرؤوسون في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية " يساوي 5.97 أي أن الوزن النسبي 59.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• **المتوسط العام للمجال:**

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مبدأ المشاركة " يساوي 6.07 أي أن الوزن النسبي 60.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأهداف العامة للوزارة يتم وضعها في العادة من خلال تشكيل لجنة مختصة ويتم انتداب موظف مختص ذو خبرة في التخطيط من كل إدارة مركزية، أيضا لاحتفاظ الإدارة العليا وبشكل نسبي بحقها في وضع الأهداف ورسم السياسات خاصة المتعلقة بالأهداف

العامة للوزارة، حيث أن بعض الأهداف العامة للوزارة يتم رسمها من خلال المستوى السياسي وليس الإداري للوزارة، وأشار أبو ماضي (2017م) أن النسبة في إطار الوضع الطبيعي المقبول نسبياً وأنه مطلوب من الإدارة العليا العمل على تعزيز المشاركة، بينما أشار قاسم (2017م) إلى أن درجة الموافقة كانت متوسطة لاحتمال تجاوز الإدارة العليا لرؤساء الأقسام والشعب في بعض الإدارات واقتصرهم على اشراك مدراء الدوائر فقط خلال اعدادهم للجزئية الخاصة بإداراتهم في الخطة الاستراتيجية الخاصة بالوزارة، كما أن النسبة مرضية بشكل نسبي وذلك للحداثة النسبية لثقافة التخطيط والمشاركة داخل الوزارة.

الوزن النسبي لاستجابات العينة متقارب بشكل كبير والتشتت منخفض حيث أنه بين 59.72% إلى 62.43% وهذا يعكس التقارب في استجابات أفراد العينة واتفقت الموافقة بدرجة متوسطة في هذا المجال مع دراسة الرشيدى (2014م) والتي تناولت أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، واختلفت مع دراسة شبير (2015م) والتي تناولت تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، حيث كانت الموافقة على المجال بدرجة كبيرة ولكن اتفقت مع الدراستين بشكل نسبي حيث كانت فقرة "يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري" في دراسة (الرشيدى، 2014م) وفقرة "يشارك المرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة" في دراسة (شبير، 2015م) الفقرة الأخيرة في درجة موافقة المبحوثين بينما كانت الفقرة الموازية في الدراسة الحالية في المرتبة قبل الأخيرة.

– تحليل فقرات مجال " مبدأ تحديد الأهداف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ تحديد الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	تشتق (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) الأهداف الفرعية من الأهداف العامة.	6.71	2.00	67.13	4.260	0.000	5	كبيرة
2.	تتبنى (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) أهدافاً محددة وواضحة ودقيقة الصياغة.	6.73	1.83	67.29	4.774	0.000	2	كبيرة
3.	تعد الأهداف التي تتبناها (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) واقعية وقابلة للتنفيذ.	6.85	1.79	68.54	5.715	0.000	1	كبيرة
4.	الأهداف الموضوعة قابلة للقياس على شكل نتائج ملموسة.	6.67	1.79	66.67	4.460	0.000	6	كبيرة
5.	يتم ربط الأهداف بالنتائج المتوقعة والواقعية مع المرونة.	6.39	1.85	63.89	2.520	0.006	7	متوسطة
6.	توزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية للعمل على تحقيقها.	6.72	2.06	67.15	4.165	0.000	4	كبيرة
7.	يوجد تدرج وتكامل بحيث ترتبط الأهداف الفرعية في (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) بالأهداف الرئيسية.	6.73	1.93	67.29	4.535	0.000	3	كبيرة
8.	تشكل أهداف (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس.	6.26	1.89	62.64	1.674	0.048	9	متوسطة
9.	تراعي (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	6.17	2.07	61.74	1.007	0.158	10	متوسطة
10.	يتم توضيح أهداف العمل بشكل مستمر في جميع المستويات الإدارية.	6.38	1.91	63.82	2.394	0.009	8	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.59	1.60	65.91	4.423	0.000		كبيرة

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

• الفقرة الأعلى:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تعد الأهداف التي تتبناها (الإدارة – الدائرة – القسم – الشعبة) واقعية وقابلة للتنفيذ " يساوي 6.85 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 68.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

النتيجة السابقة تظهر مدى وعي وكفاءة العاملين في المناصب الإشرافية من خلال وضعهم لأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ.

• الفقرة الأدنى:

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تراعي (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف " يساوي 6.17 أي أن الوزن النسبي 61.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الانخفاض النسبي لدرجة الموافقة على فقرة مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وكونها الفقرة الأخير في المجال، وذلك لطبيعة أوضاع القطاع السياسية وعدم وضوح الإمكانيات المادية والبشرية المتوقعة بشكل نسبي، ولميل الجهات الإشرافية بالعمل على تغليب الصالح العام على العقبات المتمثلة بالإمكانيات المادية والبشرية وذلك من خلال لاستخراج الطاقة الكامنة لدى موظفيهم، كما أنه في حال التقيد بالموارد المتاحة عند وضع الخطط والأهداف فإن ذلك سيؤدي لخفض سقف الأهداف بسبب ما يعانيه القطاع من حصار وانقسام سياسي، بينما يرى أبو ماضي (2017م) أن ذلك يعود للبيئة غير المستقرة في الوزارة وذلك بسبب الأوضاع السياسية وللحصار أيضاً، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2014م) والتي تناولت درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس، حيث أن هذه الفقرة تم الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً من قبل المبحوثين، كما واحتلت المرتبة الأولى في مجال تحديد الأهداف، ويعود ذلك لاعتماد القائمين على التخطيط في وكالة الغوث على الموارد المادية والبشرية المتاحة.

• المتوسط العام للمجال:

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " مبدأ تحديد الأهداف " يساوي 6.59 أي أن الوزن النسبي 65.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن عزو ذلك لأهمية تحديد الأهداف لما لذلك من أثر كبير في وضوح غايات المؤسسة وفعالية التطبيق، والذي يدفع المؤسسة للمضي قدماً بعيداً عن التخبط والعشوائية وللتطور سواءً على المستوى العام أو على مستوى العاملين فيها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من شبير (2015م)، وعيسى (2014م)، وقطان (2014م) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني - السلطات والإدارة ، والغويرين (2010م) بعنوان: نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه ، بينما كانت درجة الموافقة بدرجة متوسطة في دراسة الأسطل (2008م) بعنوان: درجة

تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، ودراسة العدوان (2006م) بعنوان: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

- تحليل فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ دعم الإدارة العليا "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	توفر الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	5.94	2.07	59.38	-0.362	0.359	5	متوسطة
2.	تفوض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.	6.34	1.90	63.36	2.110	0.018	1	متوسطة
3.	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الوزارة لتحقيق الأهداف.	6.33	1.99	63.26	1.969	0.025	2	متوسطة
4.	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية أو حسب الحاجة للتأكد من تحقيق الأهداف.	6.27	2.02	62.71	1.610	0.055	3	متوسطة
5.	تتحرى الإدارة العليا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الإمكانيات والأهداف المطلوبة.	5.56	2.22	55.59	-2.374	0.009	7	متوسطة
6.	تراعى الإدارة العليا العدالة في توزيع المهام دون تحيز ووفقاً للإمكانيات والقدرات.	5.57	2.23	55.66	-2.323	0.011	6	متوسطة
7.	تسعى الإدارة العليا لبناء علاقات إنسانية بين الرؤساء المرؤوسين.	6.03	2.17	60.35	0.192	0.424	4	متوسطة
8.	تعمل الإدارة العليا على مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعة وفق المعايير المتفق عليها.	5.50	2.17	55.00	-2.768	0.003	8	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.94	1.80	59.42	-0.390	0.349		متوسطة

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

• **الفقرة الأعلى:**

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تفوض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف" يساوي 6.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 63.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يمكن عزو ذلك لتقدير الإدارة العليا للمساهمة الفعالة لتفويض السلطات والصلاحيات في تحقيق وإنجاز الأهداف، ولما لذلك من تدريب عملي للمستويات الأدنى على أخذ القرارات وممارسة السلطات مما يساعد على التطور الإداري والارتقاء المهني للمرؤوسين.

• **الفقرة الأدنى:**

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تعمل الإدارة العليا على مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعية وفق المعايير المتفق عليها " يساوي 5.50 أي أن الوزن النسبي 55.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يمكن عزو ذلك لعدم وضوح معايير المكافأة والتحفيز لبعض المدراء، أيضا لاقتصار مفهوم المكافأة والتحفيز لدى بعض الرؤساء والمرؤوسين على الجانب المادي فقط، والذي قد لا يتوفر في كثير من الأحيان، وأكد ذلك قاسم (2017) حيث أشار لعدم وجود منهجية واضحة ومعتمدة لذلك، بينما أشار أبو ماضي (2017م) أن ذلك يخضع لقانون الخدمة المدنية والنظام الحكومي وهذه ثغرة عامة غير خاصة بالوزارة لوحدها لذا على الحكومة وديوان الموظفين العام العمل على إيجاد آليات ووسائل للمكافأة والتحفيز للموظفين.

• **المتوسط العام للمجال:**

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " مبدأ دعم الإدارة العليا " يساوي 5.94 أي أن الوزن النسبي 59.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى المسؤوليات وضغوط العمل التي تعاني منها الإدارة العليا، لكن على الإدارة العليا العمل على تجاوز ذلك والعمل على زيادة الدعم للمرؤوسين المعزز لتحقيق الأهداف المرسومة.

وأشار قاسم (2017م) إلى أن قلة التعيينات أدت لقيام الوزارة بالتكليف من داخل جسم الوزارة وفق معايير لكن دون عمل مسابقة مما أدى إلى حالة من عدم الرضى النسبي عن أداء الوزارة بشكل عام وعن أداء من تم تكليفهم خاصة أن آلية تكليفهم غير واضحة بشكل كامل للعاملين، أيضا اقتصر التكليف على العاملين في الوزارة يؤدي إلى قلة الخيارات المتاحة، وبالتالي قد يتم تكليف

شخص دون المستوى نسبياً، وما سبق قد يساهم بشكل نسبي في تفسير انخفاض مستوى الموافقة في الفقرات (5، 6، 8).

واختلفت هذه النتائج مع دراسة شبير (2015م) والتي كانت الموافقة بدرجة كبيرة على هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.	6.75	1.67	67.50	5.388	0.000	1	كبيرة
2.	تساهم مشاركة المرؤوسين في التخطيط ووضع الاهداف في التزامهم بالعمل على تحقيقها.	6.75	1.80	67.48	4.966	0.000	2	كبيرة
3.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين.	6.41	1.91	64.01	2.510	0.007	4	كبيرة
4.	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج والإجراءات التي تم التوافق عليها.	6.51	1.89	65.14	3.248	0.001	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.61	1.61	66.06	4.522	0.000		كبيرة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

• الفقرة الأعلى:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم " يساوي 6.75 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 67.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

توضح النتيجة السابقة مدى أهمية مشاركة ومعرفة المرؤوسين للنتائج المرجوة منهم لما لذلك من اسهام في التزامهم اتجاه تحقيق تلك الأهداف، أيضاً ممارستهم للرقابة الذاتية على أنفسهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2008م) بعنوان: دور الإدارة بالأهداف في تطوير

الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، حيث أن فقرة "تساعد العاملين على تنمية الرقابة الذاتية" كأقل فقرات المجال بدرجة موافقة متوسطة.

• الفقرة الأدنى:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين " يساوي 6.40 أي أن الوزن النسبي 64.01%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد جاءت هذه الفقرة كأقل فقرة في المجال، لصعوبة الاستغناء عن العمل الروتيني بشكل كامل، وبالتالي فإن جزء من الرقابة الإدارية يكون في اتجاه بعض الأعمال الروتينية، أيضاً للضبط الإداري من حضور وانصراف، بالإضافة لنسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين.

• المتوسط العام للمجال:

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية " يساوي 6.61 أي أن الوزن النسبي 66.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بالعملية الرقابية وأهميتها في انجاز الأهداف وبالتالي المحافظة على التزام الوزارة بخططها واستراتيجياتها المحققة للأهداف والعمل على تعديلها في حال عدم ملاءمتها للأهداف الموضوعية، وأكد أبو ماضي (2017م) أن الاهتمام بالعملية الرقابية على الوزارة يرجع أيضاً لتعدد الجهات الرقابية على الوزارة كالتشريعي ومكتب المراقب العام ووحدة الرقابة ومؤسسات ومراكز حقوق الانسان وغيرها من الجهات.

كما أشار إلى ذلك قاسم (2017م) أن الرقابة في الوزارة شهدت نقلة نوعية في نهاية عام 2015م حيث زاد الدور المنوط بها من خلال الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة (2014م - 2016م)، كما تم الاهتمام بزيادة فعاليتها في الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017م - 2021م). واتفقت نتائج المجال ككل مع دراسة كلا من شبير (2015م)، وقطان (2014م)، والغويرين (2010م)، والحري (2008م)، أيضاً مع دراسة النوح (2011م) بعنوان: واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، بينما اختلفت مع دراسة الرشيد (2014م)، ودراسة النوح (2011م) من وجهة نظر المعلمين والتي جاءت الموافقة فيها بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.	6.31	1.87	63.06	1.960	0.026	1	متوسطة
2.	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.	5.94	2.03	59.44	-0.328	0.372	5	متوسطة
3.	يتم المراجعة بصورة مستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف لتعديل الخطط والمسار في حال الحاجة.	6.07	1.98	60.69	0.421	0.337	4	متوسطة
4.	المراجعة الدورية لنظام المعلومات الموجود ومدى فعاليته بما يخدم عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المرسومة.	6.17	1.90	61.67	1.053	0.147	2	متوسطة
5.	يتم مراجعة قنوات الاتصال المستخدمة بشكل دوري بما يضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة رأسياً وأفقياً	6.09	1.96	60.90	0.552	0.291	3	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.12	1.74	61.15	0.793	0.215		متوسطة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

• الفقرة الأعلى:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تركيز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة " يساوي 6.31 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 63.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة النوح (2011م) حيث حازت فقرة "يركز المدير على تحقيق الأهداف وليس على النشاطات التي يقوم بها المعلمون" على أدنى موافقة في المجال من وجهة نظر المدراء، وحازت فقرة "تتم محاسبة العاملين وفقاً لما تحقق من أهداف" على أدنى موافقة في المجال من وجهة نظر المعلمون.

• الفقرة الأدنى:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة " يساوي 5.94 أي أن الوزن النسبي 59.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويضيف أبو ماضي (2017م) إلى أن الوزارة حاولت تطبيق أسلوب التقييم الذاتي على مستويات محددة من الإدارة العليا ولتطبيقه بشكل مهني يحتاج ذلك لنشر ثقافة التقييم الذاتي للموضوعية، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الحربي (2008م) حيث حازت فقرة "تشجع على إجراء التقييم الذاتي المستمر لتطوير العملية الإدارية والتقنية" على أدنى موافقة بدرجة في المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية وأسلوب التقييم الرأسي هو الأكثر استخداماً في المؤسسات الحكومية.

• المتوسط العام للمجال:

يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لمجال " مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز " يساوي 6.12 أي أن الوزن النسبي 61.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام النسبي من الوزارة بتقييم الأداء في العمل الإداري، وإن تقييم الأداء والمحاسبة على أساس الإنجاز يحتاج لتطوير والاهتمام بالتقييم من خلال الأساليب الحديثة، بالإضافة لإشراك العاملين في عملية التقييم لمعرفة توجهاتهم ومدى وضوح الأهداف والنتائج المرجوة منهم.

وأشار قاسم (2017م) أن المحاسبة على الإنجاز وآلية التقييم من خلالها غير متبع بشكل واضح في الوزارة وذلك بسبب السياسة العامة في العمل الحكومي - ديوان الموظفين-، لكن حالياً يتم تقييم ومحاسبة الوحدات الإدارية وليس الأفراد على مدى انجازهم من الخطة المرسومة وهذه تعد ثقافة جديدة على العمل داخل الوزارة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة قطان (2014م)، والغويرين (2010م)، والأسطل (2008م)، والحربي (2008م)، حيث حاز مجال التقييم على درجة موافقة عالية.

تحليل جميع فقرات الإدارة بالأهداف

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "الإدارة بالأهداف"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
مبدأ المشاركة	6.07	1.78	60.75	0.503	0.308	4	متوسطة
مبدأ تحديد الأهداف	6.59	1.60	65.91	4.423	0.000	2	كبيرة
مبدأ دعم الإدارة العليا	5.94	1.80	59.42	-0.390	0.349	5	متوسطة
مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية	6.61	1.61	66.06	4.522	0.000	1	كبيرة
مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز	6.12	1.74	61.15	0.793	0.215	3	متوسطة
الإدارة بالأهداف	6.27	1.53	62.70	2.116	0.018		متوسطة

جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة بالأهداف يساوي 6.27 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 62.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة بالأهداف بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام النسبي من الوزارة باتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والاهتمام بالنتائج والعمل على نقل العمل الحكومي من عمل روتيني إلى عمل ديناميكي منتج، لكن جاءت الموافقة على الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وذلك لانخفاض النسبي بدرجة المشاركة في تحديد الأهداف العامة للوزارة، كما أن على الإدارة العليا زيادة دعمها للمرؤوسين ومراعاة الاحتياجات المادية والبشرية خلال رسمها للأهداف والسياسات، كما أن على الوزارة زيادة تعزيز التقييم والمحاسبة على الإنجاز ودمجه مع المحاسبة على بعض الأمور الروتينية كإنجازات، كالاتزام بمواعيد الحضور والانصراف، بالإضافة للعمل على إشراك العاملين في تقييم أعمالهم مما يرفع مستوى المسؤولية لديهم ويعمل على فهم وجهة نظر العاملين ومدى فهمهم للنتائج المطلوبة منهم، أيضا العمل على إيضاح معايير التقييم وتعميمها لضمان عدم وجود أي لبس أو تحيز بها، وأضاف قاسم (2017م) أن الوزارة والشق المدني بشكل خاص لديه أهدافه الاستراتيجية من خلال الخطة الاستراتيجية ويتم العمل على تحقيقها لكن الوزارة لا تتبع أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل رسمي، رغم أنه يتم تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بشكل كبير نسبياً من قبل الوزارة وخاصة المبادئ الأربع الأولى، كما يعتقد أبو ماضي (2017م) أن 62.7% نسبة جيدة بسبب تحقيقها

في بيئة عمل غير مستقرة وحصار وأزمات كبرى قاتلة بالإضافة للعدوان الصهيوني، وأن ذلك عائد لتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف ووجود فهم اداري لدى المدراء. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من الرشدي (2014م)، والنوح (2011م) من وجهة نظر المعلمون، والأسطل (2008م)، واختلف مع دراسة كلا من شبير (2015م)، وعيسى (2014م)، وقطان (2014م)، و (النوح، 2011م) من وجهة نظر المدراء، والغويرين (2010م)، حيث كانت درجة الموافقة بصور كبيرة.

ثانيا: تحليل فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الفهم العميق والشامل للوزارة ولأهدافها واستراتيجياتها.	7.01	1.71	70.14	7.085	0.000	2	كبيرة
2.	يخلق أسلوب الإدارة بالأهداف بيئة تنظيمية متعلمة يتم تناقل الخبرة والمعرفة بها.	6.89	1.81	68.94	5.904	0.000	8	كبيرة
3.	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف قدرة المرؤوسين على التشاور والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	7.01	1.87	70.07	6.437	0.000	3	كبيرة
4.	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف الكفاءة لتحديد وصياغة أهداف العمل والخطط بحيث تكون أهدافا واقعية وقابلة للقياس.	6.92	1.82	69.16	6.015	0.000	7	كبيرة
5.	يستثمر أسلوب الإدارة بالأهداف الموارد المادية والبشرية بما يحقق أهداف الوزارة.	6.95	1.71	69.51	6.639	0.000	6	كبيرة
6.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على فهم كيفية بناء فرق العمل.	6.97	1.84	69.65	6.258	0.000	4	كبيرة

7.	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الاستقلالية بالأراء والأفكار بعيداً عن تأثير الآخرين.	6.70	1.73	67.04	4.842	0.000	10	كبيرة
8.	يزيد أسلوب الإدارة بالأهداف الإبداع والابتكار لدى العاملين.	6.96	1.91	69.58	5.991	0.000	5	كبيرة
9.	يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.	7.18	1.93	71.76	7.252	0.000	1	كبيرة
10.	يضع أسلوب الإدارة بالأهداف معايير واضحة للترقية وفقاً لأداء الأفراد العاملين وانجازاتهم بعيداً عن التحيز والرغبات الشخصية.	6.65	1.85	66.48	4.174	0.000	11	كبيرة
11.	يوفر أسلوب الإدارة بالأهداف داخل الوزارة بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية.	6.64	1.94	66.41	3.944	0.000	12	كبيرة
12.	يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على الاختيار الصحيح للقيادات البديلة.	6.73	2.00	67.32	4.372	0.000	9	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.88	1.58	68.82	6.672	0.000		كبيرة

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

• الفقرة الأعلى:

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية" يساوي 7.18 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 71.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركة والاحتكاك المباشر التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية وبشكل رأسي وأفقي يؤدي إلى التعرف على أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.

• الفقرة الأدنى:

المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " يوفر أسلوب الإدارة بالأهداف داخل الوزارة بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية " يساوي 6.64 أي أن الوزن النسبي 66.41%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه أحياناً وفي بعض المناصب القيادية يتم الانتداب لها من خارج الإدارة من الموظفين الذين أثبتوا أنفسهم وأظهروا كفاءتهم القيادية في أماكن عملهم، كما أن الارتقاء الوظيفي وتسلم المهام القيادية لا يتم بصورة كبيرة وفي فترات زمنية قصيرة، مما يؤدي لوجود بعض الثبات في المناصب القيادية، وبالتالي قد لا يشعر المرؤوسين بوجود بيئة حاضنة للكوادر

البديلة بالشكل المناسب، وبالتالي كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة كبيرة ولكن كآخر فقرة في المجال.

• المتوسط العام للمجال:

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة " يساوي 6.88 أي أن الوزن النسبي 68.82%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد الوزارة والعاملين فيها أن أساليب الإدارة الحديثة وخاصة التي تعتمد على المشاركة ووضوح الأهداف، والمنطلقة من دعم الإدارة العليا، والمحافظة على الهدف من خلال الرقابة والرقابة الذاتية مع التقييم والمحاسبة على الانجاز كأسلوب الإدارة بالأهداف تعمل على رفع كفاءة العاملين والكشف عن المواهب وأصحاب الكفاءات وتعمل على تأهيل قيادة بديلة تحافظ على استمرارية المؤسسة وعلى العكس من ذلك فإن النمطية والروتين والإدارة البيروقراطية ذات تأثير سلبي على التأهيل القيادي للعاملين، وأكد ذلك أبو ماضي (2017م) بأن الوزارة تولي اهتماماً كبيراً لتأهيل القيادة البديلة وأنه في حال أي طارئ أو احتياج سيتمكن القادة البدلاء من إدارة الوزارة على أكمل وجه.

واتفقت هذه النتائج مع ما أشار إليه كلا من لخضر وحدة (2006م) في كتابهم الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، كذلك اتفقت بشكل كبير مع دراسة أبو سلطان (2016م) حيث جاء دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية بدرجة موافقة كبيرة، من خلال دعم الإدارة العليا لبناء قيادات الصف الثاني بالإضافة لإشراكهم في الخطط وتنفيذها، كما أن الرقابة التنظيمية المتوازنة كان لها أثر إيجابي كبير في بناء قيادات الصف الثاني، أيضاً اتفقت مع دراسة الأسمر (2013م) التي بعنوان: إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات)، التي كانت الموافقة بدرجة كبيرة على أهمية دعم الإدارة العليا في إعداد الكوادر البديلة لتولي مهام قيادية مستقبلية، ومع دراسة العثيماني (2014م) التي بعنوان: نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الامارات، والتي أظهرت دور دعم وتأيد الإدارة العليا والتقييم والمحاسبة على الإنجاز في اعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، وبشكل نسبي كبير مع دراسة (الأسطل ، 2016م) والتي تناولت دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، والتي أظهرت أن للإدارة العليا دور كبير وعلاقة طردية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

جدول (5.13): معامل الارتباط بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
*0.000	0.666	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

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

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.666، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى مزايا الإدارة بالأهداف والتي من خلال مبادئها تعمل على تنمية القدرة على التخطيط لدى الرؤساء والمرؤوسين والمقدرة على اختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف، كما أنها أيضاً تطور القدرة على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها، وخلق أجواء إيجابية تساهم على الابتكار وروح المبادرة وتطوير الذات بالإضافة لتبادل الخبرات والاستفادة من الاحتكاك المباشر مع القيادة الحالية، كما وتسهم بالكشف عن الكفاءات والمواهب الكامنة وتعزيز الرقابة الذاتية، والوقاية بدلا من البحث لاحقا عن العلاج.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتوفرة لم تبحث أي من الدراسات عن العلاقة بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادة بديلة.

ويتفرع منها عدة فرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة

وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي 0.460، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

جدول (5.14): معامل الارتباط بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.460	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ المشاركة يعمل على الاحتكاك المباشر مع القيادات الإدارية الحالية داخل المؤسسة بشكل رأسي وأفقي مما يعزز الخبرات القيادية لدى الجميع ويعمل على الكشف وتأهيل قيادة بديلة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الدعليج (2008م) والتي تناولت مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ تحديد الأهداف

وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.617، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

جدول (5.15): معامل الارتباط بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	0.617	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ تحديد الأهداف بالشكل الصحيح يعمل على تعزيز الفهم لدى المؤسسة لاتجاهاتها وغاياتها وبالتالي كيفية الوصول لها، وذلك يعد من أساسيات عمل القيادة الإدارية في المؤسسات.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة قنديل (2016م) التي تناولت غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد - قطاع غزة، والتي أظهر وجود علاقة عكسية بين كلا من غموض الدور الوظيفي - وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج - وصراع الدور الوظيفي - مطالب العمل، حاجات الأفراد، قيم الفرد - من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ دعم الإدارة

العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.557، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	0.557	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ دعم الإدارة العليا يعمل على توفير البيئة الصحيحة لتأهيل القيادة البديلة، حيث أنه بدون دعم الإدارة العليا من الصعب توافر بيئة حاضنة للكوادر المؤهلة للقيادة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العثيمني (2014م)، ودراسة السلمي (2003م) التي تناولت مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، والتي أظهر علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا ورفع كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد طرفهم، ودراسة كلا من الأسمرى (2013م) والقحطاني (2013م) والتي أجريت في السعودية وتناولت دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية، والتوحيدي (2006م) والتي بعنوان: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، واللواتي أظهرن علاقة طردية بين تفويض الصلاحيات والذي يعد جزءاً رئيسياً من دعم الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية للمروسين.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الرقابة

والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.722، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

جدول (5.17): معامل الارتباط بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000*	0.722	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معرفة مدى التقدم وفق الخطط باتجاه الأهداف والنتائج المرجوة وإصلاح الانحرافات أولاً بأول يعمل على التأهيل القيادي من خلال التمسك بالوصول إلى الأهداف والنتائج المرسومة وفق للمعايير المحددة سواءً كان ذلك من خلال الجهات الإدارية المسؤولة أو من خلال الرقابة الذاتية للفرد والتي تعد خط الدفاع الأول في مواجهة الانحراف الإداري، ومما مضى نجد أن الرقابة وبشكل أكبر الرقابة الذاتية تعزز روح المسؤولية والمرونة المحققة لأهداف والنتائج لدى الأفراد وذلك يعد من صميم التأهيل القيادي.

وافقت هذه النتائج بشكل نسبي مع بعض الدراسات كدراسة (زيدية، 2015م) التي خلصت لتأثير نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تأثيراً إيجابياً، ومع دراسة (الملاحي، 2016م) والتي خلصت وجود علاقة طردية ودور مهم للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية - قطاع غزة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.636، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

جدول (5.19): معامل الارتباط بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.636	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز يؤدي إلى تركيز العاملين على أهدافهم والنتائج المرجوة منهم بعيداً عن الأداء الروتيني النمطي وخاصة لموظفي المؤسسات الحكومية، وذلك يؤدي لتحفيز العاملين وتعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي تركيزهم على النتائج المرجوة منهم واستغلال الموارد المتاحة امامهم وفق المعايير المتفق عليها، وهذا يرفع من مستوى التأهيل القيادي من خلال التركيز على النتائج وليس على الوسائل الموصلة لها.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العثماني (2014م)، ودراسة السلمي (2003م) والتي أظهرت علاقة إيجابية بين التقييم والمحاسبة على الانجاز ورفع كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد طرفهم.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise جدول (5.20) يمكن استنتاج ما يلي:
- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تأهيل القيادة البديلة " هي: مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية، مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز. بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات " مبدأ المشاركة، مبدأ تحديد الأهداف، مبدأ دعم الإدارة العليا".
 - معامل الارتباط = 0.732، ومعامل التحديد المعدّل = 0.529، وهذا يعني أن 52.9% من التغيير في تأهيل القيادة البديلة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 47.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تأهيل القيادة البديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، قد تكون أبرزها في نظر الباحث المتغيرات التالية: (التأهيل والتطوير الذاتي، الأزمات وأبرزها العدوان الصهيوني المتكرر، الانتماء للمشروع الوطني، التدوير الوظيفي، التدريب لإعداد القيادات الإدارية).

جدول (5.20): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.107	5.448	0.000
مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.	0.564	6.284	0.000
مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.	0.171	2.061	0.041
معامل الارتباط = 0.732	معامل التحديد المعدّل = 0.529		

تأهيل القيادة البديلة = $2.107 + 0.564 * \text{مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية} + 0.171 * \text{مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز}$

من خلال جدول (5.20) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير تأهيل القيادة البديلة حسب قيمة اختبار T كما يلي: مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية، ومن ثم مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية هو من أساسيات العملية الإدارية وخط الدفاع الأول في مواجهة أي انحراف إداري من خلال إعادة تقييم الخطط والوسائل الموصلة

للأهداف والنتائج المرجوة، وبشكل أكبر الرقابة الذاتية التي تتميز بها الإدارة بالأهداف والتي تعمل على تنمية روح المسؤولية بالإضافة لروح المبادرة والعمل على التطوير الذاتي واللواتي يُعدن مقومات أساسية في الشخصية القيادية، كما أن مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز يعزز توجه العاملين للتركيز على انجاز الأهداف بدلا من الغرق في الوسائل والتي قد يؤدي التركيز عليها لتتحول من وسائل إلى غايات وأهداف، مما يؤدي إلى انحراف كبير عن مسار أهداف وغايات المؤسسة، وكما أسلفنا في تعاريف القيادة الإدارية وتعريف تأهيل القيادة البديلة أنها تركز على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز عامل أساسي ومؤثر في تأهيل القيادة البديلة.

من جهة أخرى لم يظهر تأثير مبدأ المشاركة ومبدأ تحديد الأهداف ومبدأ دعم الإدارة العليا بصورة مباشرة على تأهيل القيادة البديلة وذلك لأن هذه المبادئ تكون في بدايات العمل وينخفض ظهورها لاحقا، لكن أثر هذه المبادئ يظهر ويستمر في التأثير لاحقا في مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية ومبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز، فمبدأ الرقابة والرقابة الذاتية يستمر طوال فترة العمل حتى الوصول للأهداف والنتائج المرسومة، أما مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز يُظهر نتائج العملية الإدارية ككل في ختام كل عمل إداري، بالإضافة لما سبق فإن ضعف تأثير مبدأ المشاركة في تأهيل قيادة بديلة قد يكون بسبب الضعف النسبي للمشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف وعدم المشاركة في تحديد الأهداف العامة للوزارة، وأن ضعف تأثير مبدأ تحديد الهدف قد يكون بسبب الضعف النسبي في مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند وضع الأهداف، وفي اتخاذ الأهداف معياراً ومرجعاً عند اتخاذ القرارات، وفي الاهتمام بالتوضيح المستمر لأهداف العمل، وفي الربط بين الأهداف والنتائج المتوقعة مع مراعاة المرونة، وأن ضعف تأثير مبدأ دعم الإدارة العليا قد يكون بسبب الضعف النسبي في مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم وفق المعايير المتفق عليها، وفي تحري الإدارة العليا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الإمكانيات والأهداف المطلوبة، وفي مراعاة العدالة في توزيع المهام دون تحيز.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى للبيانات الديمغرافية "الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي".

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 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 الجنس.

جدول (5.21): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.142	-1.477	6.65	5.99	مبدأ المشاركة.
0.055	-1.937	7.27	6.49	مبدأ تحديد الأهداف.
0.072	-1.813	6.65	5.84	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.082	-1.751	7.22	6.52	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.075	-1.794	6.80	6.02	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
0.051	-1.980	6.93	6.18	الإدارة بالأهداف.
0.568	-0.573	7.08	6.85	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.091	-1.700	6.97	6.36	جميع المجالات معا

ويعزو الباحث ذلك إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وعدم وجود مبدأ التحيز للجنس داخل المؤسسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تناولت نفس مجتمع الدراسة كدراسة (عابد، 2015م)، ودراسة (شابط، 2013م)، ودراسة (الأشقر، 2012م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى إلى المستوى التعليمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 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 المستوى التعليمي.

جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.264	1.345	6.26	5.92	6.63	مبدأ المشاركة.
0.185	1.706	7.01	6.43	6.83	مبدأ تحديد الأهداف.
0.333	1.107	6.05	5.81	6.49	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.232	1.475	6.96	6.45	6.91	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.051	3.057	6.52	5.88	6.79	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
0.140	1.992	6.59	6.10	6.72	الإدارة بالأهداف.
0.294	1.235	7.28	6.76	6.92	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.149	1.929	6.78	6.27	6.77	جميع المجالات معا

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب مجتمع العينة ما يقارب 88% من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى وهذا يعطي تجانس في الاستجابة للبحث، كما أن التطوير الذاتي الذي يقوم به أصحاب المناصب الإشرافية من حملة الشهادات العلمية دبلوم فأقل ليستطيعوا إدارة مناصبهم يؤدي لتناقص الفروق الناتجة عن اختلاف المستوى التعليمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تناولت نفس مجتمع الدراسة كدراسة (عابد، 2015م)، ودراسة (نصر، 2014م)، ودراسة (الأشقر، 2012م)، بينما اختلفت مع دراسة (شابط، 2013م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى إلى الخبرة العملية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 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 الخبرة العملية.

جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الخبرة العملية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	من 10-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.953	0.112	6.01	6.00	6.09	6.34	مبدأ المشاركة.
0.592	0.637	6.42	6.67	6.55	7.17	مبدأ تحديد الأهداف.
0.634	0.573	6.05	6.02	5.77	6.47	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.468	0.851	6.51	6.61	6.54	7.34	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.138	1.868	6.16	6.08	5.93	7.25	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
0.529	0.741	6.23	6.31	6.18	6.91	الإدارة بالأهداف.
0.257	1.361	6.43	6.84	7.05	7.25	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.532	0.736	6.26	6.46	6.42	7.01	جميع المجالات معا

ويعزو الباحث ذلك إلى سرعة اكتساب الخبرة الناتج عن الظروف الصعبة والأزمات المتتالية التي مر بها القطاع، أيضا ويسبب انقطاع عدد كبير من الموظفين عن العمل بسبب أحداث 2007م فإن الموظفين الذين استمروا على رأس عملهم والذين يعتبروا أصحاب الخبرة الأكبر في المؤسسة لم يبخلوا بخبراتهم على باقي الموظفين واختصروا العديد من السنوات عليهم. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تناولت نفس مجتمع الدراسة كدراسة (عابد، 2015م)، ودراسة (نصر، 2014م)، ودراسة (شابط، 2013م)، ودراسة (الأشقر، 2012م)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى إلى المستوى الإداري الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 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 المستوى الإداري الوظيفي.

جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المستوى الإداري الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	إدارة عليا	
0.547	0.711	6.04	6.16	5.88	6.92	مبدأ المشاركة.
0.348	1.107	6.41	6.81	6.32	6.96	مبدأ تحديد الأهداف.
0.514	0.767	5.77	6.10	5.71	6.58	مبدأ دعم الإدارة العليا.
0.341	1.125	6.48	6.79	6.34	7.21	مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية.
0.446	0.894	5.78	6.32	5.89	6.50	مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
0.339	1.130	6.06	6.45	6.03	6.81	الإدارة بالأهداف.
0.077	2.331	6.44	7.20	6.53	7.28	مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة.
0.174	1.680	6.17	6.66	6.16	6.94	جميع المجالات معا

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تعمل كفريق عمل واحد متكامل بعيدا عن المستويات الإدارية الموجودة، كما أن الخبرة المكتسبة من المناصب الإشرافية تساعد على إدراكهم لأهمية أساليب الإدارة الحديثة والتي تعمل على رفع مستوى العاملين وتأهيل قيادة بديلة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تناولت نفس مجتمع الدراسة كدراسة (عابد، 2015م)، ودراسة (نصر، 2014م)، ودراسة (شابط، 2013م)، ودراسة (الأشقر، 2012م).

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل لاستعراض أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات التي يراها الباحث أنها تسهم في تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف وتساعد في تأهيل القيادة البديلة.

النتائج:

1. النتائج المتعلقة بمحور الإدارة بالأهداف:

- أظهرت الدراسة أنه يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7% ، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام النسبي من الوزارة باتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والاهتمام بالنتائج والعمل على نقل العمل الحكومي من عمل روتيني إلى عمل ديناميكي منتج، لكن جاءت الموافقة على الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وذلك لانخفاض النسبي بدرجة المشاركة في تحديد الأهداف العامة للوزارة.

مجال مبدأ المشاركة:

- جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ المشاركة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 60.75% ، كما وجاء في المرتبة الرابعة في محور الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأهداف العامة للوزارة يتم وضعها في العادة من خلال تشكيل لجنة مختصة ويتم انتداب موظف مختص ذو خبرة في التخطيط من كل إدارة مركزية، أيضا لاحتفاظ الإدارة العليا وبشكل نسبي بحقها في وضع الأهداف ورسم السياسات خاصة المتعلقة بالأهداف العامة للوزارة، حيث أن بعض الأهداف العامة للوزارة يتم رسمها من خلال المستوى السياسي وليس الإداري للوزارة.

- يساهم المروءسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية.
- يوجد ضعف نسبي في مشاركة المروءسين في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.

مجال مبدأ تحديد الأهداف:

- جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ تحديد الأهداف بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 65.91% ، كما وجاء في المرتبة الثانية في محور الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك لأهمية تحديد الأهداف لما لذلك من أثر كبير في وضوح غايات المؤسسة وفعالية التطبيق، والذي يدفع

المؤسسة للمضي قدماً بعيداً عن التخبط والعشوائية وللتطور سواءً على المستوى العام أو على مستوى العاملين فيها.

- تعد الأهداف التي تتبناها المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة واقعية وقابلة للتنفيذ، كما أنها محددة وواضحة ودقيقة الصياغة.
- يوجد تدرج وتكامل بحيث ترتبط الأهداف الفرعية في المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة بالأهداف الرئيسية.
- عدم مراعاة الوزارة بشكل نسبي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.

مجال مبدأ دعم الإدارة العليا:

- جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 59.42% ، كما وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة في محور الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى المسؤوليات وضغوط العمل التي تعاني منها الإدارة العليا.
- تفوض الإدارة العليا بشكل نسبي السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحرص الإدارة العليا بشكل نسبي على تنسيق جهود المسؤولين في الوزارة لتحقيق الأهداف.

- يوجد ضعف نسبي لدى الإدارة العليا في مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعة وفق المعايير المتفق عليها، والذي قد يكون من أسبابه الرئيسية النظام الإداري الحكومي المعمول به.

مجال مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية:

- جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 66.06% ، كما وجاء في المرتبة الأولى في محور الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بالعملية الرقابية وأهميتها في إنجاز الأهداف وبالتالي المحافظة على التزام الوزارة بخططها واستراتيجياتها المحققة للأهداف والعمل على تعديلها في حال عدم ملاءمتها للأهداف الموضوعة.
- تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.
- يوجد ضعف نسبي في ممارسة الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين.

مجال مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز:

- جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 61.15% ، كما وجاء في المرتبة الثالثة في محور الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام النسبي من الوزارة بتقييم الأداء في العمل الإداري.
- تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.
- يوجد ضعف نسبي في اعتماد أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.

2. النتائج المتعلقة بمحور تأهيل القيادة البديلة:

- أظهرت الدراسة أن تأهيل قيادة بديلة يتم بدرجة كبيرة نسبياً وأن الوزن النسبي للمحور 68.82% ، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد الوزارة والعاملين فيها أن أساليب الإدارة الحديثة وخاصة التي تعتمد على المشاركة ووضوح الأهداف، والمنطلقة من دعم الإدارة العليا، والمحافظة على الهدف من خلال الرقابة والرقابة الذاتية مع التقييم والمحاسبة على الانجاز كأسلوب الإدارة بالأهداف تعمل على رفع كفاءة العاملين والكشف عن المواهب وأصحاب الكفاءات وتعمل على تأهيل قيادة بديلة تحافظ على استمرارية المؤسسة وعلى العكس من ذلك فإن النمطية والروتين والإدارة البيروقراطية ذات تأثير سلبي على التأهيل القيادي للعاملين.
- أسلوب الإدارة بالأهداف يكشف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركة والاحتكاك المباشر التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية وبشكل رأسي وأفقي يؤدي إلى التعرف على أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.
- يوجد ضعف نسبي في توفير بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية داخل الوزارة من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه أحياناً وفي بعض المناصب القيادية يتم الانتداب لها من خارج الإدارة من الموظفين الذين أثبتوا أنفسهم وأظهروا كفاءتهم القيادية في أماكن عملهم، كما أن الارتقاء الوظيفي وتسلم المهام القيادية لا يتم بصورة كبيرة وفي فترات زمنية قصيرة، مما يؤدي لوجود بعض الثبات في المناصب القيادية، وبالتالي قد لا يشعر المرؤوسين بوجود بيئة حاضنة للكوادر البديلة بالشكل المناسب.

3. النتائج المتعلقة بعلاقة الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.460 حسب معامل ارتباط بيرسون.
- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.617 حسب معامل ارتباط بيرسون.
- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.557 حسب معامل ارتباط بيرسون.
- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.722 حسب معامل ارتباط بيرسون.
- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.636 حسب معامل ارتباط بيرسون.
- وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، وبلغت 0.666 حسب معامل ارتباط بيرسون.

4. النتائج المتعلقة بمدى تأثير الإدارة بالأهداف على تأهيل القيادة البديلة:

- أظهرت الدراسة وجود تأثير لمبادئ الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة بنسبة 52.9%.
- أن 52.4% من التغير في تأهيل القيادة البديلة في الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة يعود لتأثير المتغيرات المستقلة حسب أهميتها كما يلي: مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية، ومن ثم مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
- هناك عوامل أخرى تؤثر في تأهيل القيادة البديلة قد تكون أبرزها في نظر الباحث المتغيرات التالية: (التأهيل والتطوير الذاتي، الأزمات وأبرزها العدوان الصهيوني المتكرر، الانتماء للمشروع الوطني، التدوير الوظيفي، التدريب لإعداد القيادات الإدارية).

- لم يظهر تأثير مبدأ المشاركة ومبدأ تحديد الأهداف ومبدأ دعم الإدارة العليا بصورة مباشرة على تأهيل القيادة البديلة وذلك لأن هذه المبادئ تكون في بدايات العمل وينخفض ظهورها لاحقاً، لكن أثر هذه المبادئ يظهر ويستمر في التأثير لاحقاً في مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية ومبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز.
- من خلال الدراسة فإن ضعف تأثير مبدأ المشاركة في تأهيل قيادة بديلة قد يكون بسبب الضعف النسبي للمشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف وعدم المشاركة في تحديد الأهداف العامة للوزارة.
- أن ضعف تأثير مبدأ تحديد الهدف قد يكون بسبب الضعف النسبي في مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند وضع الأهداف، وفي اتخاذ الأهداف معيار ومرجعاً عند اتخاذ القرارات، وفي الاهتمام بالتوضيح المستمر لأهداف العمل، وفي الربط بين الأهداف والنتائج المتوقعة مع مراعاة المرونة.
- أن ضعف تأثير مبدأ دعم الإدارة العليا قد يكون بسبب الضعف النسبي في مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم وفق المعايير المتفق عليها، وفي تحري الإدارة العليا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الإمكانيات والأهداف المطلوبة، وفي مراعاة العدالة في توزيع المهام دون تحيز.

5. النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري الوظيفي)، ويعزو الباحث ذلك إلى انسجام أفراد العينة مع بعضهم البعض بما يخص تلك المتغيرات الشخصية والذي أكدّه أبو ماضي (2017م) وقاسم (2017م).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يقترح عددا من التوصيات الخاصة بموضوع الدراسة بما يسهم بتعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تأهيل قيادة بديلة، وهي على النحو التالي:

- على الوزارة زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين والارتقاء بهم وبمستوى أدائهم وذلك من خلال عقد الدورات وورش العمل المتخصصة بأساليب الإدارة الحديثة لمختلف المستويات الإدارية.
- زيادة وتعزيز مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على نقل الخبرة من القيادة العليا إلى القيادة والأفراد الأدنى ويساهم في الالتقاء بمستواهم القيادي ويحافظ على ثقافة العمل داخل الوزارة.
- مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند وضع الأهداف، وفي حال عدم الوضوح للإمكانيات المادية والبشرية بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية التي يعيشها القطاع، يتم وضع الخطط والأهداف على مستويات يكون حدها الأدنى وفق الإمكانيات الواقعية.
- زيادة الاهتمام بأن تكون الأهداف مرجعاً للقرارات التي يتم اتخاذها.
- التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.
- عمل الإدارة العليا على تحفيز ومكافأة المنجزين لأهدافهم وفق معايير متفق عليها.
- العدالة في توزيع الأعباء والمهام على العاملين وفق قدراتهم وما يتم توفيره من إمكانيات تساعد على إنجاز الأهداف المطلوبة منهم.
- تعزيز الرقابة والمتابعة الإدارية الدورية من خلال المنجز من الأهداف المرسومة وفقا لمعايير ومحددات الجودة والتكلفة والوقت.
- تضمين أسلوب التقييم الذاتي ضمن الأساليب المتبعة في تقييم العاملين.
- ضرورة وضوح آليات ومعايير الترقية والارتقاء الوظيفي لجميع العاملين، مع أهمية ربط ذلك بأداء الموظف طوال فترة عمله ومدى إنجازه للمهام المطلوبة منه وتحقيق الأهداف.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات القطاع الخاص.
- درجة ممارسة الجهات الإشرافية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين التنفيذيين.
- إجراء دراسة حول أثر أساليب أخرى من أساليب الإدارة الحديثة في تأهيل قيادة بديلة سواءً في مؤسسات القطاع الحكومي أو الخاص.
- مدى تأثير الأزمات في تأهيل القيادات البديلة.
- العوامل المساعدة في تأهيل قيادة بديلة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص.
- معوقات تأهيل القيادة البديلة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو النصر، مدحت. (2012م). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمّور، عنان. (2010م). *الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- ابو دقة، بلال. (30 8، 2015م). *حمادة: 3 ملايين معاملة للمواطنين خلال 8 سنوات*. تم الاسترداد من موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني: <http://www.moi.gov.ps>
- أبو سلطان، حنان. (2016م). *دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو ماضي، كامل: (2، 2017م)، "رئيس سلطة الأراضي ووكيل وزارة الداخلية سابقاً"، مقابلة شخصية. غزة.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2011م). *الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الأسطل، إبراهيم. (2016م). *دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الأسمرى، فاطمة عبد الرحمن. (2013م). *إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الأشقر، صلاح. (2012م). *مدى فعالية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.
- البستان، أحمد عبد الباقي، وعبد الجواد، عبد الله السيد، و بولس، وصفي عبد العزيز. (2010م). *الإدارة والإشراف التربوي*. القاهرة، مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- البناء، هالة مصباح. (2013م). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- بوعمامة، فارس. (2010م). *المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" للتوزيع - قسنطينة - الجزائر* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري. قسنطينة - الجزائر.

- بيزان، حنان الصادق. (6، 2010م). *إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية*. تم الاسترداد من cybrarians journal: <http://www.journal.cybrarians.org>
- التويجري، عبد العزيز. (2006م). *تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الجابري، تغريد. (2012م). *درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعات بغداد، العراق (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة بغداد. بغداد.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008م). *مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*. ط2 . غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- جرينت، ك. (2013م). *القيادة*، (ترجمة حسين التلاوي). القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة. (العمل الأصلي نشر في عام 2010م)
- الجهضي، سليمان. (2005م). *معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الإداريون التربويون (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة اليرموك. عمان.
- الجيوسي، محمد ، و جاد الله، جميلة. (2008م). *الإدارة علم وتطبيق*. ط3 . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حامد، سهى. (2009م). *الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات*. مجلة كلية الآداب - جامعة بغداد، الصفحات 95 - 108.
- الحربي، موسى. (2008م). *دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة مؤتة. الكرك.
- الحريري، محمد سرور. (2012م). *الإدارة الحديثة " الاسس العلمية والتطبيقية "*. عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حمادة، عامر. (2010م). *التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدي موظفي السلطة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.
- الحمداني، موفق. (2006م). *مناهج البحث العلمي*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- الدجني، اياد. (2011م). *درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية*. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 13(1)، الصفحات 311 - 360.
- الدعليج، عبد الرحمن. (2008م). *مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- دغمان، زوبير. (11، 2015م). *المتطلبات الحديثة ضمن تفعيل والتطوير لدور القيادات الحكومية الإدارية في المنظمات*. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضير بسكرة، 42، الصفحات 423 - 438.

دودين، أحمد يوسف. (2012م). *إدارة الأعمال الحديثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الديراوي، نور. (2014م). *دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

الرحيلي، سمية. (2009م). *الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإداري بالجامعة مكة السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة.

رشوان، حسين عبد الحميد. (2010م). *القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الرشيدي، شقران ، و المفلاح، سوسن. (2، 2013م). إعداد القيادات البديلة.. على من تقع المسؤولية؟ تم الاسترداد من مجلة التنمية الإدارية العدد (104): <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=613>

الرشيدي، محمد. (2014م). *أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين - دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان.

رفاع، شريفة. (2010م). *أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية*. مجلة الباحث - جامعة ورقلة - الجزائر، الصفحات 71 - 80.

الزعائين، رامت. (2015م). *دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي - بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

زيدية، رياض. (2015م). *دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

السلمي، فهد. (2003م). *مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود : دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

السويدان، طارق ، و العدلوني، محمد أكرم. (2000م). *القيادة في القرن الحادي والعشرين*. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

السويدان، طارق ، و باسراحييل، فيصل عمر. (2004م). *صناعة القائد*. ط3. الرياض: مكتبة جرير.

السيد، صلاح. (1978م). *الإدارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح*. القاهرة، مصر: قسم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

شابط، ناصر. (2013م). *دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

الشبول، منذر. (1995م). مدى امكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك. إربد.

شبير، محمد. (2015م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المروّسين في اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

الشريف، عابدين محمد. (3، 2003م). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة. *المجلة التربوية*، 17(66)، الصفحات 185-221.

الشميمري، أحمد عبد الرحمن ، وهيجان، عبد الرحمن أحمد ، و غنام، بشرى بدير. (2014م). مبادئ إدارة الأعمال: الأسسياسيات والاتجاهات الحديثة. ط10. الرياض: العبيكان للنشر.

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

الصامل، ناصر. (2011م). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

طارق الأسطل. (2008م). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. عمان.

عابد، يوسف. (2015م). أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فعالية القرارات في القطاع العام - دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

العامري، صالح ، و الغالبي، طاهر. (2008م). الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، علي. (2004م). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الحميد غانم. (13، 11، 2012م). قيادات الصف الثاني .. كابوس المديرين. صحيفة الراية: <http://www.raya.com/news/pages/b5923bbe-408a-4cfc-840a-ccf695b77e6b>

عبوي، زيد منير ، و حريز، سامي محمد هشام. (2005م). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير. (2008م). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

عبيدات، ذوقان ، وعدس، عبد الرحمن ، و عبد الحق، كايد. (2001م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العثماني، محمد. (2014م). نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الامارات (رسالة دكتوراه غير منشورة). شرطة الشارقة/ إدارة مركز بحوث الشرطة. الشارقة.

العجمي، محمد حسنين. (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدوان فرياد. (2006م). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان.

عفيفي، صديق محمد. (2005م). دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل. ورقة مقدمة إلى ملتقى استراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية. القاهرة.

العلاق، بشير. (2010م). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد حسن. (2012م). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الميسرة.

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

عيسى، صفاء. (2014م). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

الغويرين، عصام. (2010م). نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24(4)، الصفحات 1101-1128.

قاسم، أسامة: (2، 2017م)، "وكيل مساعد لشئون التخطيط وتكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية والأمن الوطني"، مقابلة شخصية. غزة.

القحطاني، مسعود. (2013م). دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

القحطاني، مسفر. (2003م). برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية -السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

قطان، هبه. (2014م). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني - السلطات والإدارة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة.

قنديل، مراد. (2016م). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

الكلالده، طاهر محمود. (2013م). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.

كنعان، نواف. (2009م). القيادة الإدارية. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لخضر، مرغاد، و حدة، رايس. (2006م). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

ماضي، جمال. (1995م). القيادة المؤثرة. الاسكندرية: المدائن للنشر والتوزيع.

ماكسويل، ج. (2012م). 21 قانونا لا يقبل الجدل في القيادة. ط3. الرياض، السعودية: مكتبة جدير.

المخلافي، شوقي. (2009م). معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء. صنعاء.

المعشوق، منصور عبد العزيز. (2012م). إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤية تقييمية استشرافية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، (الصفحات 789 - 843). الرياض.

الملاح، أحمد. (2016م). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

النجار، عبد العزيز. (2008م). الإدارة الذكية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

نجم، نجم عبود. (2011م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النخالة، جمال. (2015م). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

نشمة، سعيد. (2007م). استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

نصر، إياد. (2014م). واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.

النوح، عبد العزيز. (2011م). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الصفحات 83 - 112.

الهواري، سيد. (1986م). الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقي لتطوير المنظمات. ط2. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. (2007م). هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني. غزة.

وزارة الداخلية والأمن الوطني. (12، 2013م). الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني. غزة.

الوهبي، خالد. (2005م). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية : دراسة تطبيقية على طلاب العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Antoni, C. (2005, 2). Management by objective – An effective tool for teamwork. The International Journal of Human Resource Management, pp. 174 - 184.
- Bariso, J. (2015, july 30). In Search of the Definition of Leadership. Retrieved from Inc.edu: <http://www.inc.com/justin-bariso/in-search-of-the-definition-of-leadership.html>
- Bradberry, T. (2015, December 1). What Makes a Leader? .Retrieved from Inc.edu: <http://www.inc.com/travis-bradberry/what-makes-a-leader.html>
- Chandan, J. S. (2014). Principles Of Management (2 ed.). New Delhi: VIKAS Publishing House PVT LTD.
- Collins, D. (2002). Thesis PhD entitled: "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 – 2001" . Louisiana: Louisiana State University.
- Drucker, P. f. (1986). Management Tasks, Responsaibilities, Practices (First ed.). New York, USA: Truman Talley Books . E.P. Dutton.
- Evans, W. L. (2009). Management Skills & Leadership Development Course. London: MasterClassManagement.com.
- Evans-Obinna, R. (2016, 4). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. International Journal Of Education, Learning and Development, 3(12), pp. 70 - 81.
- Friedman, S. D. (1987). Leadership Succession. New Brunswick: Transaction Books.
- Gill, R. (2012). Theory and practice of Leadership . (secend ed., Vol. 2). Los Angeles: SAGA Publications.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Manangement Development, 26(3), pp. 239 - 260.
- Hess, F., & Kelly, A. (2007). Learning to Lead: what gets taught in principal-preparation programs. www.tcrecord.org, 1.
- IFEDILICHUKWU, U. C. (2012). Management by objectives as an instrument for organizational performance – A case study of first bank PLC, Enugu Main Branch. Enugu - Nigeria: University Of Nigeria.
- Komora, A., Guyo, W., & Odhiambo, R. (2015, 9). Influence of business goals on effective implementation of succession management in state enterprises in Kenya. Global Journal of Human Resource Management, 3(5), pp. 18 - 30.
- Krlev, T. (2011). Management by objective: management philosophy for prosperous tourism organizations. UTMS Journal of Economics, 2(1), pp. 83 - 87.

- Kreitner, R. (2009). *Management* (11 ed.). New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Miller, S. (2014, 12). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in PSYCHOLOGY* "www.frontiersin.org".
- Mukherjee, K. (2009). *Principle Of Management* (2 ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2010). *leadership theory and practice* (fifth ed.). Los Angeles: SAGA Publications.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to Leadership: concepts and practice* (second ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Odiome, G. S. (1979). *MBO II, a system of managerial leadership for the 80s*. California: Fearon Pitman Publishers.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2).
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning* (Fourth ed.). New York: AMACOM.
- Rudani, R. B. (2013). *Principles Of Management*. New Delhi: McGraw Hill Education.
- Shand, J. (2010, 1 4). Five key elements of the succession planning process. Retrieved from Charity Village: https://charityvillage.com/Content.aspx?topic=five_key_elements_of_the_succession_planning_process#.Vzq3YLgrLIU
- Thompson, K., Luthans, F., & Terpening, W. (1981). The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization. *Journal of Management*, 7(1), pp. 53 - 68.
- Wenceslaus, O. (2010, 9). Relevance and benefits of management by objective to secondary school management in Anambra State: Teachers views. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(7), pp. 99 - 104.

الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين.

م.	اسم المحكم	الجامعة/ مكان العمل	ملاحظات
1	د. كامل ماضي	الوكيل السابق لوزارة الداخلية والأمن الوطني ورئيس سلطة الأراضي حاليا	
2	د. أكرم سمور	كلية التجارة - الجامعة الاسلامية	
3	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة - الجامعة الاسلامية	
4	د. وائل الداية	كلية التجارة - الجامعة الاسلامية	
5	د. وسيم الهبيل	كلية التجارة - الجامعة الاسلامية	
6	د. يوسف بحر	كلية التجارة - الجامعة الاسلامية	
7	د. شادي التلباني	نائب العميد لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر	تحليل احصائي
8	د. وائل ثابت	لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر	
9	د. وفيق الأغا	لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر	
10	د. علاء الدين السيد	رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الأقصى	
11	د. محمد زيدان سالم	رئيس قسم إدارة المال والأعمال - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية.



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

السيد/..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة - دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

حيث يهدف الباحث لقياس مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية، والكشف عن العلاقة بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالأهداف: هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في المستويات الإدارية كافة في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية، مع وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد مسؤوليات كل موظف على شكل نتائج متوقعة، ويتم المحاسبة على الإنجاز.

تأهيل القيادة البديلة: ويقصد به اعداد وتجهيز كادر ذي قدرة وكفاءة لحمل أعباء المؤسسة عند الحاجة، ويقود المؤسسة بأسلوب اداري متميز من خلال التأثير في المرؤوسين واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بما يحافظ به على تطورها واستمرارها دون التأثير عند التغيير.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث/ أشرف عدنان الهندي

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

الارشادات التوضيحية: يرجى التكرم موضع إشارة (x) في المكان المناسب.

1. الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى.

2. المستوى التعليمي:

☐ دبلوم فأقل. ☐ بكالوريوس. ☐ دراسات عليا.

3. الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ (5 - أقل من 10) سنوات. ☐ (10 - أقل من 15) سنة. ☐ أكثر من 15 سنة.

4. المستوى الإداري الوظيفي:

☐ إدارة عليا (مدير عام فأعلى). ☐ مدير دائرة. ☐ رئيس قسم. ☐ رئيس شعبة.

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

الارشادات التوضيحية: يرجى التكرم بوضع الدرجة المناسبة، حيث كلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح.

المحور الأول: الإدارة بالأهداف

م.	فقرات الاستبانة	درجة الموافق (10-1)
----	-----------------	------------------------

أولاً: مبدأ المشاركة

1	يشترك المرؤوسون في تحديد الأهداف العامة للوزارة (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة).	
2	يساهم المرؤوسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية.	
3	يعمل المرؤوسون على ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية.	
4	يشترك المرؤوسون في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.	

ثانياً: مبدأ تحديد الأهداف

1	تشتق (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الأهداف الفرعية من الأهداف العامة.	
2	تتبنى (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) أهدافاً محددة وواضحة ودقيقة الصياغة.	
3	تعد الأهداف التي تتبناها (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) واقعية وقابلة للتنفيذ.	
4	الأهداف الموضوعية قابلة للقياس على شكل نتائج ملموسة.	
5	يتم ربط الأهداف بالنتائج المتوقعة والواقعية مع المرونة.	
6	توزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية للعمل على تحقيقها.	
7	يوجد تدرج وتكامل بحيث ترتبط الأهداف الفرعية في (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) بالأهداف الرئيسية.	
8	تشكل أهداف (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس.	
9	تراعي (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	
10	يتم توضيح أهداف العمل بشكل مستمر في جميع المستويات الإدارية.	

ثالثاً: مبدأ دعم الإدارة العليا

1	توفر الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
2	تفوض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
3	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الوزارة لتحقيق الأهداف.
4	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية أو حسب الحاجة للتأكد من تحقيق الأهداف.
5	تتحرى الإدارة العليا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الإمكانيات والأهداف المطلوبة.
6	تراعي الإدارة العليا العدالة في توزيع المهام دون تحيز ووفقاً للإمكانيات والقدرات.
7	تسعى الإدارة العليا لبناء علاقات إنسانية بين الرؤساء المرؤوسين.
8	تعمل الإدارة العليا على مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعية وفق المعايير المتفق عليها.

رابعاً: مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية

1	تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.
2	تساهم مشاركة المرؤوسين في التخطيط ووضع الأهداف في التزامهم بالعمل على تحقيقها.
3	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف المعروفة لجميع العاملين.
4	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج والإجراءات التي تم التوافق عليها.

خامساً: مبدأ التقييم والمحاسبة على الإنجاز

1	تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
2	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.
3	يتم المراجعة بصورة مستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف لتعديل الخطط والمسار في حال الحاجة.
4	المراجعة الدورية لنظام المعلومات الموجود ومدى فعاليته بما يخدم عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المرسومة.
5	يتم مراجعة قنوات الاتصال المستخدمة بشكل دوري بما يضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة رأسياً وأفقياً

المحور الثاني: مساهمة الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادة البديلة

م.	فقرات الاستبانة	درجة الموافق (10-1)
1	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الفهم العميق والشامل للوزارة ولأهدافها واستراتيجياتها.	
2	يخلق أسلوب الإدارة بالأهداف بيئة تنظيمية متعلمة يتم تناقل الخبرة والمعرفة بها.	
3	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف قدرة المرؤوسين على التشاور والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	
4	يرفع أسلوب الإدارة بالأهداف الكفاءة لتحديد وصياغة أهداف العمل والخطط بحيث تكون أهدافا واقعية وقابلة للقياس.	
5	يستثمر أسلوب الإدارة بالأهداف الموارد المادية والبشرية بما يحقق أهداف الوزارة.	
6	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على فهم كيفية بناء فرق العمل.	
7	يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الاستقلالية بالآراء والأفكار بعيدا عن تأثير الآخرين.	
8	يزيد أسلوب الإدارة بالأهداف الابداع والابتكار لدى العاملين.	
9	يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.	
10	يضع أسلوب الإدارة بالأهداف معايير واضحة للترقية وفقا لأداء الأفراد العاملين وانجازاتهم بعيداً عن التحيز والرغبات الشخصية.	
11	يوفر أسلوب الإدارة بالأهداف داخل الوزارة بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية.	
12	يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على الاختيار الصحيح للقيادات البديلة.	

ملحق رقم (3): المستويات الإدارية حسب هيكلية وزارة الداخلية والأمن
الوطني في قطاع غزة - الشق المدني.

إحصائيات خاصة بوزارة الداخلية - الشق المدني

م	المستوى الإداري	المجموع
1	إدارة عليا	22
2	دائرة	136
3	قسم	83
4	شعبة	13
	المجموع	254

