

تاريخ الإرسال (2017-10-22). تاريخ قبول النشر (2018-02-05)

أ.د. هاجد مهجد الفيرا¹

أ. أشرف عدنان العندي^{*1}

¹ قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: ash19827@yahoo.com

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

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية في الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، والبالغ عددهم (254) موظف، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع 254 استبانة على مجتمع الدراسة واسترداد 203 استبانة بنسبة 79.9%.

أهم نتائج الدراسة: يطبق 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) وتأهيل 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 موضوع الدراسة تعزى لبيانات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري).

أهم توصيات الدراسة: على الوزارة زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين والارتقاء بهم وبأدائهم. زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية. التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الإدارة بالأهداف، القيادة الإدارية، تأهيل قيادة بديلة.

Implementation of management by objectives in governmental

Abstract

This study aimed to identify the reality of the applying management by objectives (MBO) in governmental Organizations and its impact on preparing alternative leadership. The researcher adopted the analytical-descriptive approach to achieve this aim. The study population consisted of employees in supervisory positions in the civil division in the Ministry of Interior and National Security - Gaza Strip, whose total number was 254. The researcher used the comprehensive survey method of the study population. 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 on the subject of study 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. Focus should be on increasing support by the senior management to subordinates in order to serve the interest of work.

Keywords: management, management by objective, managerial leadership, preparing of alternative leadership.

المقدمة:

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فعالية إدارتها، وكفاءة الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، وقد تطورت المفاهيم والنظريات الإدارية حيث انتقلت من مدرسة إلى أخرى، ومع تطور العلوم ظهرت المدارس الإدارية الحديثة، ومن أشهر وأقوى أساليب الإدارة الحديثة أسلوب - ليست مدرسة - الإدارة بالأهداف "Management By Objectives MBO" ويطلق عليه أيضا الإدارة بالمشاركة ووضعها 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 إنجاز 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.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهدف الأساليب الإدارية المتبعة من قبل الشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية دائما للوصول للمنظومة الإدارية المثلى القادرة على الارتقاء بالمؤسسة والعمل الإداري المحقق لأهدافها، ولعل من أكثر الأمور الإدارية التي يُهتم بها تعزيز العمل المؤسسي والمحافظة على استمرارية العمل دون التأثير بغياب أو رحيل أي قائد في المنظومة الإدارية (الإدارة، الدائرة، القسم ... الخ)؛ وفي مقابلة مع د. كامل أبو ماضي (مقابلة شخصية، فبراير 2017م) "رئيس سلطة الأراضي ووكيل وزارة الداخلية السابق"، أفادنا أن الوضع الإداري في وزارة الداخلية في تطور مستمر حيث أن أول هيكلية وضعت للوزارة كان ذلك في عام 2007م في الحكومة العاشرة، وتم البدء في وضع خطط لوزارة عام 2006م؛ كما وأفادنا 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 نتاجها تجهيز الخطة الاستراتيجية للوزارة (2014م - 2016م)، واستمر تطور العمل الإداري في الوزارة من خلال زيادة الاهتمام بالتخطيط واستخدام أساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بالكادر العامل وتحقيق أهداف الوزارة المرسومة.

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 طبقا للمعايير التي تتطلع لها الحكومة والمواطنين على حد سواء وأن الأساليب الحديثة في الإدارة تعد مدخلا لتطوير العمل الحكومي بالإضافة لألوية إيجاد قيادات إدارية والتي تعد حجر الأساس لتطوير العمل الحكومي، كما أشارت حامد (2009م) بدراستها 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 ولتحقيق 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 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 تعد الإدارة بالأهداف من أنجع الأساليب الحديثة الموصلة للأهداف بشكل عام ولمنظومة العمل المؤسسي، حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل أساسي على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمؤوس في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛ 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.

لذا تتبع مشكلة الدراسة وأهميتها بأنه يوجد القليل من الدراسات التي تثيري موضوع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، 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 $(\alpha \geq 0.05)$ 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 $(\alpha \geq 0.05)$ بين مبدأ المشاركة وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مبدأ تحديد الأهداف وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مبدأ دعم الإدارة العليا وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية وتأهيل قيادة بديلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ 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 الباحثين 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 إنجاز 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. إبراز 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، لذا فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات 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:

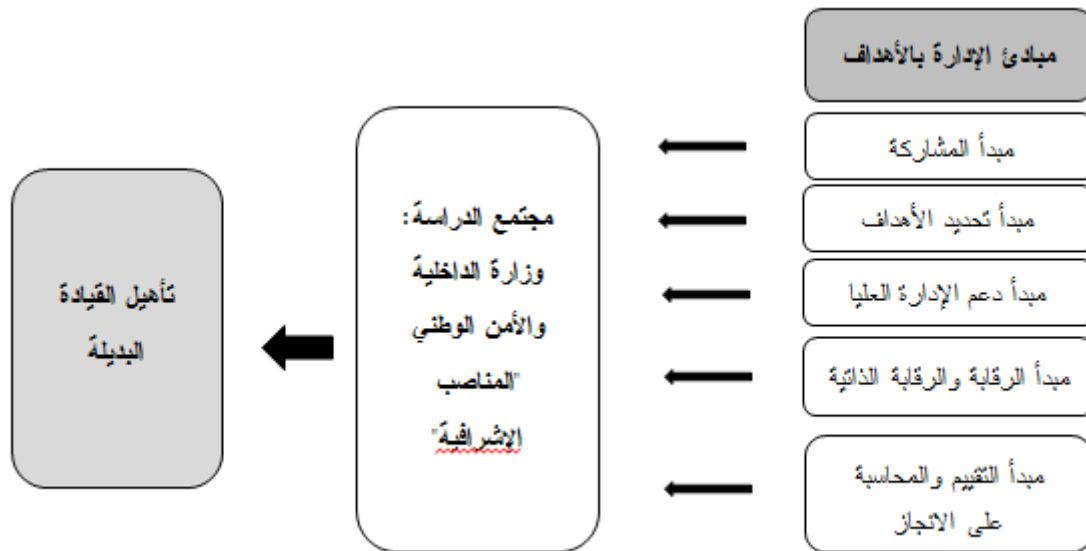
- لفت انتباه المؤسسات الحكومية لأسلوب الإدارة بالأهداف وتحفيزهم لتبني هذا الأسلوب.
- إبراز أهمية إعداد وتأهيل القيادات البديلة للمؤسسات الحكومية.
- إمكانية استفادة وزارة الداخلية والأمن الوطني من نتائج هذه الدراسة، من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي تدعم ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة بشكل عام 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: ملحق رقم (1)

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) العلاقة بين متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للإدارة 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.

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 المرؤوسين واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بما يحافظ به على تطورها واستمرارها دون التأثر عند التغيير.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف

الدراسات العربية:

1- دراسة شبير (2015م):

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 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 لتعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات (تحديد الهدف، التخطيط، الرقابة، التقييم، مهارات الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات).

2- دراسة الرشيد (2014م):

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 وجود 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، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة التركيز على تفعيل استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده مجتمعة، وتشجيع العاملين على ابداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

3- دراسة عيسى (2014م):

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) مديراً 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 ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في مجال تحديد الأهداف والتخطيط تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في مجال التنفيذ وتقييم الإنجاز والمراجعة الدورية تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية تعزي 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، سعياً منهم لإكساب مديري المدارس لهذه المهارات فيطبقوها في مدارسهم.

4- دراسة قطان (2014م):

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):

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 العمداء والكليات 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 الحربي (2008م):

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.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Evans-Obinna (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في نيجيريا، 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 المدراء والمعلمين أن الإدارة بالأهداف وعناصرها ذات صلة ومفيدة لتحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية، أيضا يؤدي 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 المدراء 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 مدراء المدارس العمل على رفع مستوى المعرفة لديهم بما يتعلق بالإدارة بالأهداف وآليات تطبيقها.

2- دراسة Kaźmierczyk, J., Aptacy, M. (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى وكيفية تطبيقه في البنوك البولندية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك البولندية، وتكونت عينة الدراسة من موظفي البنوك بحيث تم توزيع الاستبانة ورقيا وإلكترونيا وتم استعادة (1920) استبانة صالحة للتحليل.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف داخل البنوك البولندية بشكل مجزئ وليس على المنظومة الإدارية بشكل كامل، وأن العاملين أصحاب الخبرة الأقل يتعاملون مع أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أفضل من أصحاب الخبرة الأكبر.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن أسلوب الإدارة بالأهداف سيكون أداة مفيدة للبنوك التعاونية ذات رأس المال المحلي لاستغلال إمكانيات موظفيها بالكامل بدلا من الأساليب القديمة المتبعة.

3- دراسة Lfedilichukwu (2012):

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 المدراء 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 لقياس أداء المؤسسة هو عدم اشراك الموظفين وأن المكافآت 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 للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، أيضاً عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لمتابعة مدى التقدم نحو الأهداف.

4- دراسة Wenceslaus (2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا 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 مفيدة 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 دعم التطور الإداري لتحسين الأداء وعقد المؤتمرات واللقاءات والدورات التدريبية لرفع مستوى المعرفة والأداء لأسلوب الإدارة بالأهداف.

ثانياً: الدراسات التي تناولت القيادة وسبل تأهيل الموظفين لها

الدراسات العربية

1- دراسة أبو سلطان (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (154) موظفاً، وتم استخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (127) استبانة بما نسبته (82%) تقريباً.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات جاء بوزن نسبي (69.1%)، ووجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات لبناء قيادات الصف الثاني، ومن

أهم المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا.

وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري لبناء قيادات بديلة تكون جاهزة للقيام بدور الإدارة العليا عند الحاجة لها، أيضاً أن تمارس الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشرك قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، كذلك ضرورة أن تطور قيادات الصف الثاني قدراتها.

2- دراسة العثماني (2014م):

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 إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقت المؤسسة أمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، أن نجاح المؤسسات الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام وتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقيادة المستقبل، وأن اختيار الصف الثاني من القيادات يجب أن يخضع لمعايير ومحددات قاسية تضمن سلامة الاختيار، إضافة لما مضى فقد أظهرت الدراسة الميدانية لبعض جوانب الضعف لدى وزارة الداخلية الإماراتية كان من أبرزها: عدم وجود استراتيجية واضحة لإعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، أن 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 الملبيبة لاحتياجاتهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، أيضاً وضع استراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للقيادات المستقبلية والمناسبة لطموحاتهم.

3- دراسة الأسمرى (2013م):

هدفت الدراسة لمعرفة 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، حيث 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 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 للقيادات 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، واتباع 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 بما 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 المخلافي (2009م):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات إعداد القيادات الإدارية في كل من مؤسسات 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 فضلا 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 مؤسسات 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 للقيادة الإداريين، أيضا من الضروري وجود رؤية لدى القيادة الحالية لإعداد قادة للمستقبل.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Komora, Guyo, & Odhiambo (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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 والموائمة بين الأهداف واستراتيجية التعاقب الإداري، وضعف الموائمة بينهما يعيق 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.

2- دراسة Groves (2007) :

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 ممنهجة تتعلق بموضوع الدراسة لعدد 30 مدير عام تنفيذي ومدير للموارد البشرية في 15 مؤسسة من أفضل المؤسسات (مؤسسات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة) ذات مستوى اداري متميز.

وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه 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.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

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

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

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 لذلك فائدة إيجابية على المؤسسات الحكومية بشكل عام وعلى وزارة الداخلية بشكل خاص.

أدبيات الدراسة:

الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة للإدارة وتعتمد بشكل أساسي على المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع أهداف المؤسسة وسبل الوصول إليها.

وقد قام البستان، وعبد الجواد، وبولس (2010م، ص 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 أسلوب، بينما رآها آخرون كأهداف ونتائج، وآخرون ركز على أنها نظام ديناميكي؛ طبقاً 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 بزمن، 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.
- وتقوم 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)

مبادئ وركائز الإدارة بالأهداف:

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة يرى الباحث أن يحدد مبادئ الإدارة بالأهداف خلال هذه الدراسة من خلال العناصر التي تميزها عن الإدارة بعمومها، 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.

مفهوم القيادة الإدارية:

ويرى نجم (2011م، ص 23) بأن التعريف الأكثر شيوعاً 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".

عناصر القيادة الإدارية:

من خلال تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، يمكن أن نجملها 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.

أهمية القيادة الإدارية:

وهذه جملة من النقاط التي تبرز أهمية القيادة (العجمي، 2010م، ص ص 65 - 66؛ العلق، 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 تنصهر 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.

الإجراءات المتبعة لتأهيل القيادة البديلة.

- يمكن التنويه لأهم وأبرز الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تأهيل القيادات البديلة (جاد الرب، 2008م، ص 91؛ العلق، 2010م، ص ص 57 - 58؛ ابوالنصر، 2012م، ص ص 199 - 202؛ Friedman, 1987, p. 72):
- 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 جزئيته.
- 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.

تأهيل القيادة البديلة والإدارة بالأهداف

أشار لخضر وحدة (2006م، ص 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 والمؤوسين 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، والتفويض المستمر للأهداف والنتائج المطلوبة وكشف الخلل مبكراً والمقصرين والمؤهلين للترقي والارتقاء من خلال أسس موضوعية بعيداً عن الأهواء الشخصية.

فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد من أفضل الأساليب الداعمة والمطبقة والمفيدة في تأهيل القيادات الإدارية البديلة.

منهج الدراسة:

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

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).

تم استخدام 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.

صدق الاستبانة:

قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

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

عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 محكماً متخصصين في الإدارة والإحصاء والعمل الحكومي ووزارة الداخلية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

قد 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، والتي بينت أن معاملات الارتباط لجميع المجالات كلا على حدى وللدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. ملحق (2).

ثبات الاستبانة:

وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج 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 قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج 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:
النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S)، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T في حالة عينتين، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية
- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

يتضح من جدول (1) أن ما نسبته 87.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 12.3% إناث، يعزو الباحث ذلك لعدة أسباب أهمها ثقافة المجتمع وطبيعته الذكورية في قطاع غزة، أيضا طبيعة العمل الذي تقوم به الوزارة والذي لا يتناسب لحد ما مع الإناث.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

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

يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 17.2% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم فأقل، 68% مستواهم التعليمي بكالوريوس، بينما 14.8% مستواهم التعليمي دراسات عليا، ويمكن عزو ذلك لطبيعة متطلبات الوظيفة الإدارية ووصفها الوظيفي في الوزارة وبشكل أخص المناصب الإشرافية، كما أن من مستواهم التعليمي الدراسات العليا يمكن عزوه لعمل هذه الفئة على رفع مستواهم التعليمي وتطوير أنفسهم ذاتيا، 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.

- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

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

يتضح من جدول (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، ويمكن عزو ذلك أن أغلب أصحاب المناصب الإشرافية من ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات وذلك لأن أغلب أصحاب المناصب الإشرافية حالياً هم من استلموا أو استمروا في أعمالهم بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006م وما تبعه من أحداث الانقسام الداخلي عام 2007م وانقطاع عدد كبير من موظفي السلطة وخاصة وزارة الداخلية عن القيام بواجبهم، 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، أيضاً حرصها على اتباع معايير الخبرة والمعرفة لأنها من المتطلبات الأساسية للعمل في المناصب الإشرافية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفي

جدول (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 (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، وتعد النتائج منطقية حسب هيكلية الوزارة ملحق رقم (3)، حيث أن المستوى الإداري إدارة عليا هم ممن يمتلك مسمى إشرافي 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 أحياناً 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.

المحك المعتمد في الدراسة (الزعاتين، 2015م)، (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):

جدول (5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

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

تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.
محور الإدارة بالأهداف:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "الإدارة بالأهداف"

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

من خلال جدول (6) 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، 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، كالالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، بالإضافة للعمل على اشراك 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، وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من الرشيدى (2014م)، والنوح (2011م) بعنوان: واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف وذلك من وجهة نظر المعلمون، والأسطل (2008م) بعنوان: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واختلف مع دراسة كلا من شبير (2015م)، وعيسى (2014م)، وقطان (2014م)، و (النوح، 2011م) من وجهة نظر المدراء، والغويرين (2010م) بعنوان: نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه، حيث كانت درجة الموافقة بصور كبيرة.

مجال مبدأ المشاركة:

جدول (7): 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	درجة الموافقة
1.	يشارك المرؤوسون في تحديد الأهداف العامة للوزارة (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة).	6.02	2.03	60.21	0.123	0.451	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	متوسطة
3.	يعمل المرؤوسون على ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية.	6.06	1.92	60.63	0.390	0.349	متوسطة
4.	يشارك المرؤوسون في تحديد الجهة	5.97	2.10	59.72	-0.160	0.437	متوسطة

							المسئولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.
متوسطة		0.308	0.503	60.75	1.78	6.07	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (7) 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، أيضاً 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 اطار 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 للحدثة النسبية لتقافة التخطيط والمشاركة داخل الوزارة، واتفقت الموافقة بدرجة متوسطة في هذا المجال مع دراسة الرشيد (2014م)، واختلفت مع دراسة شبير (2015م)، حيث كانت الموافقة على المجال بدرجة كبيرة.

مجال مبدأ تحديد الأهداف:

جدول (8): 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	درجة الموافقة
1.	تشتق (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبية) الأهداف الفرعية من الأهداف العامة.	6.71	2.00	67.13	4.260	0.000	كبيرة
2.	تتبنى (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبية) أهدافاً محددة وواضحة ودقيقة الصياغة.	6.73	1.83	67.29	4.774	0.000	كبيرة
3.	تعد الأهداف التي تتبناها (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبية) واقعية وقابلة للتنفيذ.	6.85	1.79	68.54	5.715	0.000	كبيرة
4.	الأهداف الموضوعية قابلة للقياس على شكل نتائج ملموسة.	6.67	1.79	66.67	4.460	0.000	كبيرة
5.	يتم ربط الأهداف بالنتائج المتوقعة والواقعية مع المرونة.	6.39	1.85	63.89	2.520	0.006	متوسطة
6.	توزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية للعمل على تحقيقها.	6.72	2.06	67.15	4.165	0.000	كبيرة
7.	يوجد تدرج وتكامل بحيث ترتبط الأهداف الفرعية في (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبية) بالأهداف الرئيسية.	6.73	1.93	67.29	4.535	0.000	كبيرة

متوسطة	9	0.048	1.674	62.64	1.89	6.26	تشكل أهداف (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) المعيار والمرجع لاتخاذ القرارات القابلة للقياس.
متوسطة	10	0.158	1.007	61.74	2.07	6.17	تراعي (الإدارة - الدائرة - القسم - الشعبة) الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
متوسطة	8	0.009	2.394	63.82	1.91	6.38	يتم توضيح أهداف العمل بشكل مستمر في جميع المستويات الإدارية.
كبيرة		0.000	4.423	65.91	1.60	6.59	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (8) 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، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من شبير (2015م)، وعيسى (2014م)، وقطان (2014م)، والغويرين (2010م)، بينما كانت درجة الموافقة بدرجة متوسطة في دراسة الأسطل (2008م)، ودراسة العدوان (2006م) بعنوان: تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف.

مجال مبدأ دعم الإدارة العليا:

جدول (9): 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	درجة الموافقة
1.	توفر الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	5.94	2.07	59.38	-0.362	0.359	متوسطة
2.	تفوض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.	6.34	1.90	63.36	2.110	0.018	متوسطة
3.	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين في الوزارة لتحقيق الأهداف.	6.33	1.99	63.26	1.969	0.025	متوسطة
4.	تعقد الإدارة العليا الاجتماعات الدورية أو حسب الحاجة للتأكد من تحقيق الأهداف.	6.27	2.02	62.71	1.610	0.055	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	متوسطة
6.	تراعي الإدارة العليا العدالة في توزيع	5.57	2.23	55.66	-2.323	0.011	متوسطة

							المهام دون تحيز ووفقا للإمكانيات والقدرات.
متوسطة	4	0.424	0.192	60.35	2.17	6.03	7. تسعى الإدارة العليا لبناء علاقات إنسانية بين الرؤساء المرؤوسين.
متوسطة	8	0.003	-2.768	55.00	2.17	5.50	8. تعمل الإدارة العليا على مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعية وفق المعايير المتفق عليها.
متوسطة		0.349	-0.390	59.42	1.80	5.94	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (9) 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، 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، أيضاً اقتصر التكليف على العاملين في الوزارة يؤدي إلى قلة الخيارات المتاحة، وبالتالي قد يتم تكليف شخص دون المستوى نسبياً، واختلفت هذه النتائج مع دراسة شيبير (2015م) والتي كانت الموافقة بدرجة كبيرة.

مجال مبدأ الرقابة والرقابة الذاتية:

جدول (10): 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	درجة الموافقة
1.	تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.	6.75	1.67	67.50	5.388	0.000	كبيرة
2.	تساهم مشاركة المرؤوسين في التخطيط ووضع الأهداف في التزامهم بالعمل على تحقيقها.	6.75	1.80	67.48	4.966	0.000	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	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	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.61	1.61	66.06	4.522	0.000	كبيرة

من جدول (10) 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 بخطتها 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)، والحربي (2008م)، أيضاً مع دراسة النوح (2011م) 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.

مجال مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز:

جدول (11): 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	درجة الموافقة
1.	تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.	6.31	1.87	63.06	1.960	0.026	متوسطة
2.	تعتمد الإدارة أسلوب تقييم الأداء الذاتي من ضمن الأساليب المتبعة.	5.94	2.03	59.44	-0.328	0.372	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	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	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	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.12	1.74	61.15	0.793	0.215	متوسطة

من جدول (11) جاءت الموافقة على تطبيق مبدأ التقييم والمحاسبة على الانجاز بدرجة متوسطة ووزن 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 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 المجال على درجة موافقة عالية.

محور تأهيل القيادة البديلة:

جدول (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	رتبة	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 بعيدا عن تأثير الآخرين.	6.70	1.73	67.04	4.842	0.000	10	كبيرة
8.	يزيد أسلوب الإدارة بالأهداف الأبداع 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 وفقا 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 (12) 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 الإنجاز 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 البديلة من إدارة الوزارة على أكمل وجه.

وانتقلت هذه النتائج مع ما أشار إليه كلا من لخضر وحدة (2006م) في كتابهم الإدارة بالأهداف والإدارة بالتقييم في منظمات الأعمال، كذلك انتقلت 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 انتقلت مع دراسة الأسمرى (2013م)، التي كانت الموافقة بدرجة كبيرة على أهمية دعم الإدارة العليا في إعداد الكوادر البديلة لتولي مهام قيادية مستقبلية، ومع دراسة العثماني (2014م)، والتي أظهرت دور دعم وتأييد الإدارة العليا والتقييم والمحاسبة على الإنجاز في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، وبشكل نسبي كبير مع دراسة (الأسطل ، 2016م)، والتي أظهرت أن للإدارة العليا دور كبير وعلاقة طردية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف 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 وأفقسي 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.

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%.
- يساهم المرؤوسون في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع المستويات الإدارية.
- يوجد ضعف نسبي في مشاركة المرؤوسون في تحديد الجهة المسؤولة عن انجاز الأهداف الموضوعية.
- 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.
- تفويض الإدارة العليا بشكل نسبي السلطات والصلاحيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحرص الإدارة العليا بشكل نسبي على تنسيق جهود المرؤوسين في الوزارة لتحقيق الأهداف.
- يوجد ضعف نسبي لدى الإدارة العليا في مكافأة وتحفيز المنجزين لأهدافهم الموضوعية وفق المعايير المتفق عليها.
- يجب على الإدارة العليا مراعاة العدالة في توزيع المهام دون تحيز ووفقاً للإمكانيات والقدرات.
- تتوفر الرقابة الذاتية للعاملين من خلال معرفة النتائج المرجوة منهم.
- يوجد ضعف نسبي في ممارسة الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من النتائج والأهداف.
- تركز معايير الأداء على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 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%.
- يكشف أسلوب الإدارة بالأهداف عن أصحاب الكفاءات والمهارات القيادية.
- يوجد ضعف نسبي في توفير بيئة حاضنة للكوادر البديلة لتولي مناصب قيادية مستقبلية داخل الوزارة.

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 التغيير 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 المهني 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.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يقترح عددا من التوصيات الخاصة بموضوع الدراسة بما يساهم بتعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تأهيل قيادة بديلة:
- 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 مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية من خلال المشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن إنجاز الأهداف الموضوعية.
 - مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند وضع الأهداف، وفي حال عدم الوضوح للإمكانيات المادية والبشرية بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية التي يعيشها القطاع، العمل على وضع الخطط والأهداف في مستويات يكون حدها الأدنى وفق الإمكانيات الواقعية.
 - زيادة الاهتمام بأن تكون الأهداف مرجعا 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 يتم الاتفاق عليها.
 - أن يتم تكليف الأشخاص بالمناصب القيادية وفق معايير ومحددات واضحة ومعلنة بعيداً عن المحسوبية والتحيز بما يحقق مصلحة العمل ويساعد على إنجاز الأهداف المرسومة.
 - العدالة في توزيع الأعباء والمهام على العاملين وفق قدراتهم وما يتم توفيره من إمكانيات تساعدهم على إنجاز الأهداف المطلوبة منهم.
 - تعزيز الرقابة والمتابعة الإدارية الدورية من خلال المنجز من الأهداف المرسومة وفقاً 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:

- 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 سواء في مؤسسات القطاع الحكومي أو الخاص.
- مدى تأثير الأزمات في تأهيل القيادات البديلة.
- العوامل المساعدة في تأهيل قيادة بديلة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.
- معوقات تأهيل القيادة البديلة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

المراجع

المراجع العربية:

- ابو النصر، مدحت. (2012م). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 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.
- الأسطل، طارق زياد. (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.
- 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.
- البستان، أحمد عبد الباقي، وعبد الجواد، عبد الله السيد، و بولس، وصفي عبد العزيز. (2010م). *الإدارة والإشراف التربوي*. القاهرة، مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 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.
- 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.
- 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.
- دغمان، زوبير. (11، 2015م). المتطلبات الحديثة ضمن التفعيل والتطوير لدور القيادات الحكومية الإدارية في المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضير بسكرة، 42، الصفحات 423 - 438.
- 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 ورفلة - الجزائر، الصفحات 71 - 80.

- الزعانين، رامز. (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.
- السيد، صلاح. (1978م). الإدارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح. القاهرة، مصر: قسم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
- الشبول، منذر. (1995م). مدى إمكانية 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 المرؤوسين في اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.
- عباس، علي. (2004م). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 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 فريال. (2006م). تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان.
- العلاق، بشير. (2010م). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمامرة، محمد حسن. (2012م). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الميسرة.
- 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.
- 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.
- كنعان، نواف. (2009م). القيادة الإدارية. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لخضر، مرغاد، و حدة، ريس. (2006م). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- المخلافي، شوقي. (2009م). معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء. صنعاء.
- نجم، نجم عبود. (2011م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- النوح، عبد العزيز. (2011م). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الصفحات 83 - 112.

المراجع الأجنبية

- 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.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), pp. 239 - 260.
- 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.
- Kaźmierczyk, J., Aptacy, M., 2016. The management by objectives in banks; the Polish case, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 4(2): 146-158.
- 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.
- 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).
- 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 Administraton and Policy Studies*, 2(7), pp. 99 - 104.