



كلية إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة

شمال الشرقية - سلطنة عمان

**The impact of implementing the management by objectives system on the
performance of the employees in the government health institutions in the
North Al Sharqiyah Governorate - Sultanate of Oman**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد

زكية بنت سالم بن ناصر بني عرابة

إشراف الدكتور

محمد الراشدي

2023م - 2024م

الإجازة

أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية – سلطنة عمان

إعداد الطالبة : زكية بنت سالم بن ناصر بن عامر بني عرابة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2024 وتم إجازتها.

المشرف : الدكتور : محمد بن علي بن ناصر الراشدي التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

الاسم:

1-الدكتور/.....

2-الدكتور/.....

3-الدكتور/.....

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة البحثية تم تحديد مصادرها العلمية، وأن محتوى هذه الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى. كما أقر بأن مضمون الرسالة يعكس آرائي الخاصة، وهي ليست بالضرورة تعبر عن الجهة المانحة.

الاسم: زكية بنت سالم بن ناصر بن عامر بني عرابة

التوقيع:

الإهداء

إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وأحسن إليه كما أحسن إلينا...
إلى أمي الحنونة والمحبة حفظها الله متعها بالصحة والعافية، والتي كانت ولا تزال الداعم
الحقيقي في حياتي...
إلى أسرتي الصغيرة التي تحملت غيابي وإنشغالي (زوجي الحبيب وأبنائي الأعزاء).
إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء الذين كانوا دائماً بجانبني في رحلتي العلمية.
أهدي لكم هذا الإنجاز المتميز الذي صبرت كثيراً لأجله والذي لم أكن أستطيع تحقيقه لولا
دعمكم وتشجيعكم.
أنتم جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز، وأتمنى أن يكون مصدر فخر لكم جميعاً.

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على فضله جزيل نعمائه بأن من علي إتمام هذه الدراسة البحثية.
وأقدم بخالص الشكر وأجل التقدير للدكتور الفاضل: محمد بن علي بن ناصر الراشدي،
المشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومتابعته المستمرة حتى أتممنا هذا الإنجاز
العلمي فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكاترة الأجلاء في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، لقد
كنتم عوناً وخيراً سنداً لنا طيلة السنوات الماضية.
والشكر موصول لكل من كان له بصمة ودعم لنا في هذا العمل المتميز.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإجازة
ب	إقرار الباحث
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	ملخص الرسالة باللغة العربية
ل	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
6	1.1 مشكلة الدراسة
8	2.1 أسئلة الدراسة
9	3.1 أهداف الدراسة
10	4.1 أنموذج الدراسة
11	5.1 فرضيات الدراسة
12	6.1 أهمية الدراسة
13	7.1 متغيرات الدراسة
13	7.1 حدود الدراسة
14	8.1 التعريفات الإجرائية
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
18	1.2 المبحث الأول: الإدارة بالأهداف
18	1.1.2 مفهوم الإدارة بالأهداف
22	2.1.2 خصائص الإدارة بالأهداف
23	3.1.2 أهداف وأهمية الإدارة بالأهداف
24	4.1.2 إجراءات تنفيذ الإدارة بالأهداف

الصفحة	الموضوع
25	5.1.2 عوامل نجاح الإدارة بالأهداف
25	6.1.2 أبعاد الإدارة بالأهداف
27	7.1.2 الالتزام بالأهداف
27	8.1.2 المشاركة في صياغة الأهداف
29	9.1.2 الثقة بين الرئيس والمرؤوس
30	10.1.2 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس
30	11.1.2 مزايا ومعوقات الإدارة بالأهداف
32	2.2 المبحث الثاني: أداء الموظفين
32	1.2.2 مفهوم أداء الموظفين
35	2.2.2 الجوانب المتداخلة في أداء الموظفين
36	3.2.2 كفاءة الأداء وفعاليته
37	4.2.2 مقاييس الأداء
40	3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	1.3.2 المحور الأول: دراسات تناولت موضوع الإدارة بالأهداف
46	2.3.2 المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع أداء الموظفين
53	3.3.2 المحور الثالث: دراسات تناولت تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين
60	4.3.2 التعليق على الدراسات السابقة
62	5.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
62	6.3.2 ما يميز الدراسة الحالية
65	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
66	1.3 منهج الدراسة
67	2.3 مجتمع الدراسة
68	3.3 عينة الدراسة
69	4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية
71	5.3 بناء أداة الدراسة
76	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

الصفحة	الموضوع
78	1.4 تحليل نتائج السؤال الأول
80	2.4 تحليل نتائج السؤال الثاني
82	3.4 تحليل نتائج السؤال الثالث
86	4.4 اختبار الفرضيات الفرعية
96	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
97	1.5 مناقشة النتائج
107	2.5 توصيات الدراسة
109	3.5 المقترحات للدراسات المستقبلية
110	4.5 تحديات الدراسة
113	قائمة المراجع
112	المراجع العربية
121	المراجع الأجنبية
126	قائمة الملاحق
127	ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
129	ملحق رقم (2) : رسالة تحكيم الاستبانة
133	ملحق رقم (3): الاستبانة قبل التحكيم
138	ملحق رقم (4): الاستبانة المعتمدة بعد التحكيم
144	ملحق رقم (5): أسئلة المقابلة قبل التحكيم
148	ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة المعتمدة بعد التحكيم
150	ملحق رقم (7): رسالة تسهيل مهمة باحث
151	ملحق رقم (8): موافقة مركز الدراسات والبحوث بوزارة الصحة على تطبيق الدراسة البحثية

قائمة الجداول

الجدول	الموضوع	الصفحة
(1-3)	أعداد الموظفين في المؤسسات الصحية بمحافظة شمال الشرقية للعام 2022م وفقاً لمجتمع الدراسة	67
(2-3)	توزيع العينة على الطبقات	69
(3-3)	توزيع العينة وفقاً لمتغير النوع	70
(4-3)	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الدراسي	70
(5-3)	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل في المؤسسة	71
(6-3)	محكمات درجة الموافقة للمقياس ككل	72
(7-3)	توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة	73
(8-3)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لنموذج الاستبانة ككل	74
(9-3)	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور	75
(1-4)	المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)	78
(2-4)	اختبار t-test لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)	79
(3-4)	المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين)	80
(4-4)	اختبار t-test لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين)	81
(5-4)	معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين المستقل (الإدارة بالأهداف) والتابع (أداء الموظفين)	82
(6-4)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	83
(7-4)	تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (أداء الموظفين) - ملخص النموذج مربع R	84
(8-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الرئيسية	84
(9-4)	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	85
(10-4)	تحليل الانحدار البسيط لأثر صياغة الأهداف على أداء الموظفين - ملخص النموذج مربع R	85
(11-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى	86

الجدول	الموضوع	الصفحة
(12-4)	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	87
(13-4)	تحليل الانحدار البسيط لأثر الالتزام بالأهداف على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R	88
(14-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية	88
(15-4)	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	88
(16-4)	تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R	89
(17-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	90
(18-4)	جدول رقم (18-4) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	90
(19-4)	تحليل الانحدار البسيط لأثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R	91
(20-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة	91
(21-4)	معاملات الانحدار الفرعية الرابعة	92
(22-4)	تحليل الانحدار المتعدد لأثر لقياس أثر أبعاد الإدارة بالأهداف مجمعة على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R	93
(23-4)	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية	93
(24-4)	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية	94

قائمة الأشكال

الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	10

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين. والعلاقة بينهما بالتطبيق على الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان. حيث تتميز المؤسسات الصحية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان بتطورها في تقديم الخدمات الصحية وتحتوي على مجموعة متنوعة من المرافق الطبية التي توفر خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية. وتسعى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز رضا المتعاملين معها من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية. لذلك شرعت هذه المؤسسات في تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل نظام الإدارة بالأهداف والذي جاء تحت مسمى (منظومة إجابة) وهو ما تم تناوله في هذه الدراسة بالتركيز على أبعاده الأساسية المتمثلة في (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس) وذلك لمعرفة تأثيره على أداء الموظفين بالمؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة الشرقية بسلطنة عُمان. وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد ما هو أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين، إذ اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان بالتطبيق على مختلف الفئات الطبية والطبية المساعدة والإدارية العاملة في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة الشرقية، حيث تم التطبيق على مجتمع الدراسة المكون من (1477) موظف موزعين على عدد من المؤسسات الصحية الحكومية. وركزت الدراسة الحالية على المستشفيات المحلية وعددها أربعة مستشفيات و12 مركز صحي في مختلف ولايات المحافظة. كما تم إختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (314) مشارك ومشاركة. وتم توزيع استبانة عبر رابط إلكتروني بعد الحصول على تصريح تطبيق الدراسة من مركز الدراسات والبحوث بوزارة الصحة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأدوات الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام حزمة من المعادلات والبرامج الإحصائية كبرنامج Ms Excel وبرنامج SPSS لتحليل ردود الاستبانة إحصائياً. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. وقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز المؤسسات الصحية في سلطنة عُمان لهذا النظام وتكييفه بما يتناسب مع طبيعة عمل الفئات المختلفة في المؤسسات الصحية لما له من أثر إيجابي على تحسين وتطوير أداء الموظفين. الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الالتزام بالأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس، أداء الموظفين.

Abstract

This study aimed to examine the effects of implementing the Management by Objectives system on employee performance and its relationship within government health institutions in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman. Known for its advancements in health services, this governorate's health institutions offer primary and secondary care, striving to enhance service quality and patient satisfaction through international standards and a safe medical environment. These institutions have started implementing modern administrative approaches such as the Management by Objectives system, referred to it as “Ejada”, focusing on key dimensions such as goal formulation participation, goal commitment, superior-subordinate trust, and feedback in order to assess its impact on employee performance in these institutions. The research problem addressed the impact of the Management by Objectives system on employee performance, using a questionnaire distributed among various medical, paramedical, and administrative staff in government health institutions. The study population included 1,477 employees across four local hospitals, a state hospital, and health centers as reported in the 2022 Ministry of Health annual report. A stratified random sample of 305 was selected, yielding 314 responses through an online survey approved by the Ministry of Health's Center for Studies and Research. Employing a descriptive survey methodology and using statistical tools and programmes like MS Excel and SPSS for statical analysis, the study found a significant positive impact of the Managment by Objectives system on the employee performance across all dimensions at a 0.05 significance level. The study recommends further strengthening and adapting the Management by Objectives system in Omani health institutions to enhance employee performance.

Keywords: management by objectives, goal commitment, goal formulation participation, superior-subordinate trust, feedback, employee performance.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 أسئلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يُشكّل الأفراد أحد أهم ركائز المؤسسات، فهم الفئة القادرة على النمو والتطور بمرور الوقت، على العكس من بقية موارد المنظمة التي تُعتبر قابلة للاستهلاك. وهذا يعني بأنّ العنصر البشري له قيمة وأهمية خاصة أدركتها المنظمات على مر العصور. لذلك يتحمل المسؤولون وأصحاب القرار في المؤسسات الحديثة مسؤولية كبيرة في الاهتمام بالعنصر البشري وتعزيز معارفهم وقدراتهم وتوجيه التقييم المستمر ليكونوا وسيلة فعالة وأداة هامة في تطوير مستوى المنظمات وتحسين كفاءتهم التنافسية في البيئات المعاصرة (الصلتي، 2020).

إن تقييم أداء الموارد البشرية يعد عنصراً حيوياً لنجاح أي منظمة أو مشروع اقتصادي، حيث يُعنى قسم إدارة الموارد البشرية بتنسيق هذه المهمة بالتعاون مع مديري الأقسام الأخرى، بهدف تحقيق الرضا الكامل بين الموظفين وتعزيز استقرارهم النفسي وفهمهم الكامل للإدارة والتفاني في تحقيق أهدافها (الحوسني، 2016).

وفي هذا المجال أكد الرشدي (2018) على أنّ إدارة الموارد البشرية تُعد موضوعاً حيوياً نظراً لكون المورد البشري هو المسؤول الأساسي عن الفشل أو النجاح في أي منظمة أو دولة مما يتطلب الاهتمام بإدارته وقيادته وتحفيزه وتقييم أدائه اهتماماً خاصاً، ويُعتبر هذا الأمر أكثر أهمية من قضايا المال والتكنولوجيا.

وبناءً على ديناميكية أداء الأفراد في المؤسسات وتكيفهم مع البيئة وظروف العمل، يجب على المنظمة متابعة الأداء باستمرار وتوجيهه من خلال تقييم دوري مما يتيح التعرف على نقاط القوة وتعزيزها، وكذلك تحديد نواحي الضعف وتصحيحها في الوقت المناسب للحصول على أداء عالي وفعال يضمن النجاح والتميز للمؤسسة (الصلتي، 2020).

أشار كل من بناي والظالمي (2019) والصلتي (2020) بأن الأداء الفعّال للموارد البشرية يرتبط أساساً بطبيعة الإدارة المطبقة على هذه الموارد في المؤسسات. وقد أشاروا إلى أن أساليب الإدارة قد شهدت ولازالت تشهد تنوعاً في مختلف ميادينها؛ فمنها النمط الاستبدادي الذي يركز بشكل رئيسي على مصالح وأهداف المؤسسة دون مراعاة لاحتياجات الكوادر العاملة. والبعض الآخر منها يُبالغ في الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية على حساب العمل، وكلاهما أظهر تأثيراً سلبياً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. وبالتالي أثر على القدرة العامة للمؤسسة على تحقيق أهدافها وتميزها.

وقد أكد الشمري وآخرون (2023) بأن الإدارة الفعّالة تتسم بالوسطية وتتطلع إلى تحقيق أهداف المؤسسات والجماعات بهدف تعزيز جودة حياة أفرادها وتطوير مستوى اقتصادهم. ووضحوا بأن تحقيق ذلك يمكن أن يتم من خلال تبني أساليب وطرق متنوعة تتلاءم مع احتياجات المجتمع وتطلعاته.

وفي ظل ما سبق، قامت المدارس الإدارية بتطوير أساليبها لضمان تميز المؤسسة وتحقيق أهدافها، مع مراعاة احتياجات ومشاركة الكوادر البشرية في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات، ومن بين هذه الأساليب تبرز الإدارة بالأهداف كاتجاه حديث في مجال الإدارة، الذي يصب التركيز

على تحقيق الأهداف كمحور أساسي وتوجيه جميع الكوادر العاملة بمختلف مرتباتها بما يحقق مصالح الطرفين (النشار، 2017؛ بناي والظالمي، 2019؛ الصلتي، 2020).

وقد اعتمدت العديد من الدول أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة رئيسية لتحقيق الإصلاح الإداري الضروري في مؤسساتها. حيث يتيح لها التحول من إدارة تقليدية معتمدة على القوانين إلى إدارة عملية تعتمد على تحديد أهداف واقعية يمكن تحقيقها من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة وتطبيق أساليب أدائية وآليات رصد لها، وكيفية تحسينها (Lindberg et al. 2018).

ووضح القرزعي (2018) بأن نهج الإدارة بالأهداف هو: "أداة فعالة لتحقيق التناغم والتوافق بين موارد المؤسسة وأدائها". حيث يتم تحديد أهداف محددة بمعايير وضوابط كمية ونوعية وزمنية ومسؤوليات محددة لوحداث تنظيمية، وأشار إلى أن هذا النهج يسعى إلى إحداث تميز في ظل تطورات ثورة المعرفة، مع التأكيد على أن التميز يجب أن يكون كمياً وشاملاً وغير قابل للتجزئة.

وفي هذا السياق، وضح رضا (2019) بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يتضمن مجموعة من العمليات التي يشارك فيها الرئيس والمرؤوس، ويتمثل في إعداد أهداف واضحة ومرنة يشارك جميع الموظفين بوضعها وبدعم من الإدارة العليا. كما يُعنى هذا أيضًا بوضع استراتيجيات وسياسات وبرامج ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد معايير لمراقبة الأداء، مع الاهتمام بقياس مدى تحقيقها. كما أكد رضا بأن الإدارة بالأهداف تصنف من ضمن الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي يتم من خلالها تحديد الموارد المتاحة، وتوجيه مشترك للجهود نحو تحقيق الرؤية.

وأخيرًا فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يُشجع على بث روح الفريق ومواءمة أهداف الكوادر العاملة مع المصلحة المشتركة للمؤسسة. والقطاع الصحي يعد واحد من أهم المؤسسات التي تحتاج للاهتمام بأداء العاملين فيها.

وأكدت دراسات صقر (2021)، سليمان (2020)، عبد الحليم (2020)، محمد (2023)، الشمري وآخرون (2023) على ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والأثر الكبير الذي يتركه على كل من المؤسسة الصحية والفرد والعامل. ويبين مدى قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق أهدافها بشكل يُراعي احتياجاتهم ويقدم مستوى عالٍ من الخدمات الصحية للمنتفعين. في سلطنة عُمان، تم إيلاء اهتمام خاص في القطاع الصحي ضمن رؤية عُمان (2040) التي تتمحور أهدافها في هذا المجال. وتسخير الجهود للوصول إلى مجتمع يتمتع بصحة مستدامة وداعم لثقافة (الصحة مسؤولية الجميع)؛ ولأن الكوادر البشرية تعد من أهم الركائز الخاصة في هذا القطاع بل والعمود الفقري له (البوابة الإعلامية - سلطنة عُمان، 2021).

ولضمان تحقيق أهداف الرؤية في المجال الصحي يتعين على إدارات وكوادر المؤسسات الصحية بما في ذلك تلك الموجودة في محافظة شمال الشرقية إدارة هذه المؤسسات بشكل فعال لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة وكفاءة. وبناءً على ما سبق تشدد الباحثة على أن نجاح المؤسسة بغض النظر عن مجال اختصاصها هو متعلق بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، والذي يتطلب وجود كوادر بشرية قادرة على تقديم أداء عالي وفعال. وعليه تبلورت فكرة الدراسة في التحقق من أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان والذي تم تطبيقه مؤخرًا تحت مسمى منظومة إجابة.

1.1 مشكلة الدراسة

تهتم المنظمات والمؤسسات الحكومية بزيادة توظيف الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تحسن من مستوى الأداء وتدعم ارتقاءه؛ ألا أن هذا ما يزال دون المستوى المطلوب في العديد من الدول العربية.

فقد توصل دغمان (2015) إلى انخفاض مستوى الأداء الحكومي في معظم الدول العربية عن المعايير المحددة.

وأشار حامد (2009) والهندي (2017) إلى أن الأسلوب الإداري المستخدم في معظم المؤسسات الحكومية لا يزال قريب من الأسلوب التقليدي الذي يُحفّز السلبية وقلة الدافعية بين الموظفين.

كما أكد أبو سلطان (2016) على أن الأساليب الإدارية المعمول بها في الوزارات الحكومية تحد من قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم فعاليتها في إدارة البرامج الخاصة بالترقيات والحوافز والتطوير، والتي يُمكن اعتبارها من أبرز المعوقات التي تحد من تطور أداء العاملين وتُقلل من دافعيتهم نحو تقديم أفضل ما لديهم. الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي ككل. والحكومة في سلطنة عمان شأنها شأن بقية الحكومات التي تسعى إلى تطوير مختلف القطاعات في البلاد والتغلب على التحديات المعوقات التي تحد من مستوى تطورها، ومن أبرز هذه القطاعات القطاع الصحي الذي يواجه العديد من القيود الحكومية المرتبطة بالخدمات الصحية، ويواجه تحديات مالية متعلقة بالخدمات الصحية، وتحديات إدارية مرتبطة بالموارد البشرية ونقص الكوادر خاصة في محافظة شمال الشرقية بمختلف

تخصصاتها الطبية والطبية المساعدة والإدارية. وأسس التدريب والتقويم وإشراك الموظفين في صنع القرار لتحسين جودة الخدمات الصحية. فعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته الحكومة بالقطاع الصحي الحكومي بما في ذلك توجيه الإمكانيات المتاحة لدعم وتمويل القطاع الصحي بشكل فعال في إطار تحقيق الأهداف المرسومة للقطاع الصحي وفقاً لرؤية عُمان 2040 التي تهدف إلى رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين وتقليل نسب الوفيات. إلا أنَّ هذا القطاع ما يزال بحاجة لتوظيف استراتيجيات إدارية مبتكرة قادرة على تحسين جودة الخدمات الصحية وعلى تحسين مستوى الأداء ككل (البلوشية، 2023).

بالتالي ونظراً لأهمية الكوادر البشرية كعامل رئيسي لنجاح المؤسسة وتحقيقاً لأهداف رؤية عُمان 2040 في قطاع الصحة، فقد أصبح من الضروري اتباع أساليب إدارية حديثة تواكب التطور وتعزز التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وتُلبي احتياجات كل منهما وتعمل في المصلحة العامة للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التحقق من أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان. حيث بدأت وزارة العمل تطبيقه في كافة الوحدات الحكومية تحت مسمى منظومة إجابة. وهو تحت التجربة لمدة ثلاث سنوات، وقابل للتعديل والتطوير، لذا ركزت الباحثة في دراستها الحالية على قياس أثر تطبيقه ومعرفة المعوقات والتحديات التي واجهت تطبيقه خلال السنتين الماضيتين 2022 و2023 والخروج بتوصيات لإعادة تكييف هذه المنظومة والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز الجوانب الإيجابية. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية حول هذا الموضوع البحثي شملت 30 موظفاً من مختلف

الفئات الطبية والطبية المساعدة والفئات الإدارية. تم من خلالها استنتاج تحسناً بسيطاً في المستوى المعرفي للموظفين بأهمية الإدارة بالأهداف وتطور أدائهم بالإضافة إلى وجود العديد من الاقتراحات التطويرية التي اقترحتها العينة الاستطلاعية.

2.1 أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

السؤال الثالث: ما أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

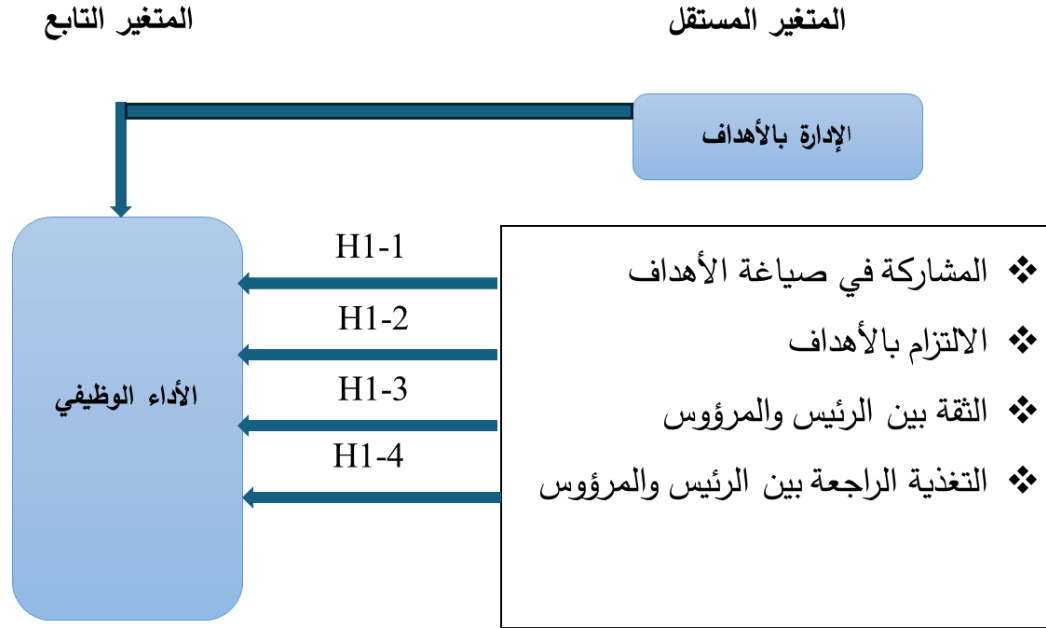
الفرضية الفرعية الرابع: ما أثر التغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

3.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في:

1. تحديد درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
2. التحقق من مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
3. التحقق من أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

4.1 أنموذج الدراسة



شكل (1): أنموذج الدراسة (من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة)

5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- و يتفرع من الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الثانية H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

6.1 أهمية الدراسة

- تظهر أهمية الدراسة الحالية في محورين رئيسيين هما:
- أولاً: الأهمية النظرية
- تعتبر الدراسة الحالية ذات أهمية بالغة نظراً لتركيزها على موضوع حيوي، وهو أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (إجادة) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان. كما تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية

والمحلية بمعلومات متقدمة حول تأثير تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي. وتأتي هذه الدراسة في سياق رؤية عُمان 2040، حيث تستهدف واحدة من أهم القطاعات في السلطنة، وهو القطاع الصحي الذي يعكس ارتفاع عدد المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة في السلطنة والتي بلغ عددها 262 مؤسسة نهاية عام 2020. وتتوزع هذه المؤسسات على مختلف محافظات سلطنة عُمان. وتركز الدراسة الحالية على محافظة شمال الشرقية، حيث تعمل بها 6 مستشفيات ومجمع صحي واحد و14 مركزًا صحيًا. وأخيرًا تسلط الدراسة الضوء على أهمية العمل على تطوير أداء الكوادر البشرية في هذا القطاع؛ حيث يبلغ إجمالي القوى العاملة فيه أكثر من 57 ألف موظف، مما يؤكد وجود تحديات إدارية وتنظيمية، في ظل تواجد تنوع في الكوادر الطبية والطبية المساعدة والكوادر الإدارية. وتبرز أهمية فحص أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على هذه الكوادر لضمان جودة الخدمات الصحية وتحسين الأداء بما يتماشى مع التطلعات الوطنية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تستند الدراسة إلى أسس نظرية قوية وتجلب إسهامًا قيمًا للمنظومة البحثية بالتركيز على تأثير تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان. وتتيح هذه الدراسة إمكانية تقديم توصيات عملية وفعّالة لتحسين مستوى الخدمات الصحية، والتي يمكن أن تكون ملائمة لرؤية عُمان 2040 لتحسين الجودة والكفاءة في الرعاية الصحية، من خلال فهم كيفية تأثير نظام الإدارة بالأهداف على الأداء. ويمكن للدراسة أن تقدم إدلاء واضح حول كيفية تحسين إدارة المؤسسات الصحية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المرسومة. علاوةً على ذلك، يمكن للدراسة أن تشير إلى

أهمية تعزيز التشارك والثقة بين الإدارة والموظفين، وتحسين التواصل وزيادة المشاركة في صياغة الأهداف، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعّالة في المؤسسات الصحية. وتسعى هذه الدراسة إلى وضع توصيات حول تطوير نظام الإدارة بالأهداف (منظومة إجابة) وتكييفها بطريقة تتناسب مع الوظائف المختلف في المؤسسات الصحية الحكومية.

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف بأبعاده المختلفة (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) (الشمري، 2023) (القرني ، 2024).

المتغير التابع: في هذه الدراسة المتغير التابع هو الأداء الوظيفي .(الشمري،2023) و(القرني ، 2024).

8.1 حدود الدراسة

الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة على أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الحد المكاني: ستقتصر الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الحد الزمني: ستمتد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024م.

الحد البشري: ستقتصر الحدود البشرية للدراسة الحالية على جميع الكوادر الصحية العاملة في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية (مستشفى سناو ومستشفى بدية ومستشفى

وادي بني خالد ومستشفى دماء والطائيين ومستشفى سمد الشأن وجميع موظفي المراكز الصحية بالمحافظة) بجميع فئاتها الطبية والطبية المساعدة والفئات الإدارية - والذي سيكون مجتمع البحث.

9.1 التعريفات الإجرائية

بناء على اطلاع الباحثة على المفاهيم التي تعرف المتغير المستقل وأبعاده و كذلك المتغير التابع وأبعاده، وبعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة فقد توصلت إلى خلاصة لهذه التعريفات وهي كما يلي:

الإدارة بالأهداف: هي عملية إدارية تجمع أفراد المؤسسة وتوجه جهودهم نحو تحقيق أهدافها، وتعتمد على تحقيق هذه الأهداف كمنهج أساسي للعمل. وهي كذلك نظام يتم فيه تحديد الأهداف بشكل مشترك من قبل المرؤوسين ورؤسائهم وفقاً لمعايير أداء محددة. ويتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بشكل دوري وهو ما يسمى بتقييم الأداء الفعلي، وتُوزع المكافآت بناءً على أداء الأفراد وتحقيقهم للأهداف المحددة. وقد تم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية تحت مسمى منظومة إجابة وهو نظام قيد التجربة لمدة ثلاثة أعوام.

الالتزام بالأهداف: يُقصد به الارتباط المطلوب وجوده لدى الموظفين المشاركين في صنع واتخاذ القرار. وبالإمكان تعريفه على أنه التزام جميع الفئات بالأهداف الموضوعة في المؤسسات وعمل كل ما من شأنه الوصول إليها وتحقيقها.

المشاركة في صياغة الأهداف: هو الاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المُراد تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. وهذا ما يقوم به الرؤساء المباشرين في كل المؤسسات. حيث يتيح نظام

الإدارة بالأهداف للمرؤوسين المشاركة في وضع أهداف نصف سنوية ومن ثم تقييمهم لأدائهم الفعلي لتلك الفترة.

الثقة بين الرئيس والمرؤوس: هي القدرة على الاعتماد على الآخرين والتفاعل معهم بناءً على التوقع بالنزاهة والنية الحسنة، وتعتمد الثقة بين الرئيس والمرؤوس على التفاهم المتبادل والالتزام بالوعود والشفافية في التعامل. يشمل ذلك القدرة على تحمل المسؤولية وتحقيق التواصل الفعّال، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز أداء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة والرقى بالخدمات المقدمة.

التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس: هي عملية تبادل الملاحظات والمراجعات بين الرئيس والمرؤوس، وتوفير ملاحظات بناءة أو إشادة أو تحفيز لتحسين أداء المرؤوس وتحقيق الأهداف المحددة وحل المشكلات التي تواجهه وتعزيز التفاهم بين الطرفين وتطوير القدرات والمهارات الفردية. وتعزز التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس الالتزام بمتابعة وتحقيق الأهداف وتعزيز فعالية أداء المؤسسات.

أداء الموظفين : يشير إلى الأداء العملي الذي يقوم به الفرد في سياق العمل أو المهنة التي يشغلها، ويمكن أن يشمل أداء العاملين مجموعة واسعة من العناصر، أهمها الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والسلوك الوظيفي وغيرها من العناصر مثل: الفعالية الشخصية، والإبداع، والالتزام بالمهام، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. وقد يقاس أداء العاملين من خلال تقييمات الأداء السنوية أو الدورية ويؤثر أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالإيجاب أو السلب على جودة الخدمات المقدمة.

الخاتمة

الإدارة بالأهداف بأبعادها (الالتزام بالأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) تمثل نهجًا حديثًا في تحقيق التميز الإداري والتأثير إيجابًا على أداء العاملين، وتكمن أهميتها في تحديد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسات. وفي سياق القطاع الصحي يظهر تأثير هذا النظام على أداء العاملين بشكل واضح من خلال تحديد أهداف ملموسة، ومدى إمكانية توجيه جهود العاملين في القطاع الصحي نحو تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف رؤية القطاع الصحي. بالإضافة إلى ذلك، يسهم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز فعالية القطاع الصحي بشكل عام. وبفضل الإدارة بالأهداف، يمكن تعزيز التفاعل بين الإدارة والموظفين، مما يسهم في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات بشكل أفضل وتحقيق أهداف القطاع الصحي بمستويات أعلى من الجودة والكفاءة. ومن خلال الفصل السابق تم تسليط الضوء على فرضيات إيجابية عن الموارد البشرية وأهمية تعزيز أدائها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويراعي احتياجاتها من خلال نهج الإدارة بالأهداف في القطاع الصحي. ولاسيما في محافظة الشمال الشرقية التي تُعاني من قصور في تنفيذ الأساليب الإدارية الحديثة وعدم مشاركة العاملين في عمليات الإدارة مما يحث على ضرورة التدريب والتطوير لتلك الكوادر وتعزيز أعداد العاملين فيها في المحافظة. ومن خلال الفصل الثاني سيتم التوسع في متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها بشكل مفصل والتطرق لأهم الدراسات السابقة المعنية بكل منها والوصول إلى المنهجية الأكثر ملائمة والأدوات اللازمة

للحصول على البيانات من عينة الدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات الخاصة
بمشكلتها من خلال الفصل الرابع للتوصل إلى أهم النتائج واقتراح التوصيات في الفصل الأخير
لِلدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

2.2 المبحث الثاني: أداء الموظفين

3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول الفصل الحالي الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة والتي تتمثل في الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين وعرضها عرضًا تفصيليًا، ومن ثم تعرض الباحثة الدراسات والأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتعليق عليها ومدى الاستفادة منها في دراستها الحالية.

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

1.1.2 مفهوم الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة في مجال الإدارة وأساليبها المتعددة، فهي عملية تعاونية وتشاركية؛ حيث يقوم المدير وكل مرؤوس بتحديد أهداف ذلك المرؤوس بشكل مشترك. ولكي تكون برامج وأسلوب الإدارة بالأهداف ناجحة يجب أن تتضمن الالتزام والمشاركة على جميع المستويات من الإدارة العليا إلى أدنى منصب في المنظمة. فهي تقنية حديثة لإدارة شؤون الموظفين حيث يعمل المديرون والموظفون معًا لتحديد الأهداف وتسجيلها ومراقبتها لفترة زمنية محددة. تتدفق الأهداف التنظيمية والتخطيط من أعلى إلى أسفل عبر المنظمة ويتم ترجمتها إلى أهداف شخصية لأعضاء المنظمة. (Francis, 2018).

كما تتمثل أبعاد الإدارة بالأهداف في المشاركة والتي تقوم فلسفتها على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنظمة مع الإدارة ومشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة هو من أهم

صور المشاركة التي تنعكس إيجابيًا على المنظمة والفرد معًا، ومرد ذلك أن اشتراك القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف يجعلهم أكثر تجاوبًا مع هذه الأهداف ويحفزهم بالتالي لتحقيقها. كما أن مشاركتهم هذه تجعلهم أكثر ارتباطًا بالتنظيم وأكثر التزامًا بالهدف الكلي. وتأخذنا هذه النقطة إلى البعد التالي وهو الالتزام بتحقيق الأهداف والذي يعني الارتباط والالتزام بالأهداف الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار وأن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل المسؤولية الالتزام بالأهداف للحصول على النجاح المشترك. وبعد التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس من شأنها أن تمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قراره الذي يزيد من فاعلية تلك القرارات ويمكنه من تغيير الخطة إذا وجد أن ذلك ضروريًا (القرني، 2024).

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف بشكل صريح وملئم لكافة المؤسسات، ولكنهم على شبه اتفاق على أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، والجدير بالذكر أن أول من نادى به هو بيتر داركر عام 1954م (الشمري، 2023).

أن الإدارة بالأهداف تتمثل في اتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المستمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالأهداف الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد في مواعيد الإنجاز (عامر، 2009).

وفي ذات السياق يشير الأكليبي، وشريف (2018) إلى أن الإدارة بالأهداف تُعد أسلوبًا شاملاً للتطوير والتحسين من إنتاجية الأفراد في المنظمات على اختلافها، فهو يساعد في تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عمليات الإشراف والمراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف. كما أن مشاركة

العاملين في وضع وتنفيذ أهداف المنظمة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين للعامل؛ ممّا يزيد من التزامهم وحماستهم لتحقيق الأهداف.

ويرى (Kabatilo, 2023) أن الإدارة بالأهداف (MBO) تعد طريقة لإدارة الأداء لتحقيق التوافق بين أهداف الموظفين الفردية والأهداف الشاملة للشركة، وهو ما يتوافق مع مبدأ داركر الذي يقول إنه بمساعدة الإدارة بالأهداف يمكن للفرق تحديد الأهداف وتلقي تحديثات منتظمة حول التقدم، كما يمكن زيادة تحفيز الموظفين ومشاركتهم من خلال تحديد أهداف مطلوبة وقابلة للتنفيذ مع ارتفاع مستويات تفاني المديرين سيكون لديهم المزيد من النطاف الترددي العقلي لحل المشكلات بشكل إبداعي يساعد الشركات على الازدهار وتحقيق أهدافها.

بينما يشير (Fettouh, 2022) إلى أن نموذج الإدارة بالأهداف نموذج يهدف إلى تحسين الأداء بما يسهم في تحقيق النجاح للمنظمات ويساعدها على بناء موقع استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية. تُعد الإدارة بالأهداف أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤكد على تحديد الأهداف، والمشاركة في الإدارة داخل المؤسسة، ولكن تتعدد التعريفات للإدارة بالأهداف وفقاً لرؤى الباحثين ومجالاتهم. فهناك من يُعرّفها على إنها نمط أو طريقة للإدارة، في حين يُعرّفها البعض على إنها أداة للتخطيط الإداري، ويراه البعض الآخر كأسلوب حديث في الإدارة، بينما يؤكد آخرون بتعريفها كفلسفة إدارية حديثة في المجال الإداري (شريف والأكلبي، 2018).

والإدارة بالأهداف هي نظاماً حركياً يسعى لدمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المؤسسة ككل، وذلك بتحديد النتائج المستهدف الوصول إليها، مع تحديد المسؤولية، ومسارات العمل، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على التعاون والمشاركة بين جميع الأعضاء المنتمين للمؤسسة أو المنظمة من رؤوسين

ورؤساء، بهدف تحقيق النتائج المحددة مسبقاً في صورة أهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ممكنة (عبدالله، 2021).

ويُعرّف Okolocha (2020) الإدارة بالأهداف على أنها: "عملية التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها ووضع جداول زمنية محددة لتحقيق الأهداف النهائية وتقييم الأداء ضمن الجداول الزمنية المحددة سلفاً، وهي عملية تعاونية يتم بموجبها تحديد واجبات ومسؤوليات كل مدير ومرؤوس ضمن مبدأ الالتزام والمشاركة لجميع المستويات الإدارية" (الجبوري وكامل، 2023).

ويُعرّف Ofojebe and Olibie الإدارة بالأهداف بأنها: "الأهداف الضرورية التي تؤثر على الأداء والإنتاجية بشكل مباشر وحيوي وتسهم في بقاء وازدهار الأعمال، وهي تعتمد على تحديد الأهداف لكل موظف، ومن ثم مقارنتها وتوجيه أدائها مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها" (أبو حمده، 2020). وبناءً على التعريفات السابقة ترى الباحثة أن نظام الإدارة بالأهداف يعد نموذجاً وطريقة حديثة تسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء الموظفين من خلال المشاركة معهم في الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها ومن ثم تسهم في تطويرها.

2.1.2 خصائص الإدارة بالأهداف

تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص ولعل من أهمها وضع أهداف كل منصب إداري، والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له، كما تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية الموظفين في الإنجاز، أي يتم تقييم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات، كما تقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة الديمقراطية، أي التشاركية في الإدارة وليس الإدارة المغلقة. بالإضافة إلى ذلك تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة. كما تهتم بالكفاءات والمهارات الشخصية، وتركز الإدارة بالأهداف على نظرية "Mc Grier" التي تقول بأن العامل الإنسان يحب العمل وتحمل المسؤولية؛ لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنميته وترسيخ هذا الشعور لديه. لاوفي أسلوب الإدارة بالأهداف يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقييم الانحرافات. (زايدي، 2015).

وفي ذات السياق أشار كردي (2010) إلى أن الإدارة بالأهداف تتمثل في تدارك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدر الموارد. كما أن الإدارة بالأهداف هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتقاديها، وتستوعب الإدارة بالأهداف التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة. كما تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن نظام الإدارة بالأهداف يتميز بعدة خصائص تجعلها من الإدارات الهامة والمفيدة في المؤسسات والتي تزيد من فاعليتها وضرورة تنفيذها في جميع المؤسسات للحصول على النتائج المرجوة. فمن خلال مشاركة الرئيس والمرووس في اقتراح وتحديد الأهداف تتطور

المؤسسة ويسعى الموظف لزيادة الانتاجية، كما تؤكد الإدارة بالأهداف على ضرورة وضع هدف كل إدارة أو فرع في المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة.

3.1.2 أهداف وأهمية الإدارة بالأهداف

تتضح أهمية الإدارة بالأهداف من خلال أهدافها، حيث يهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى عدة أهداف مهمة في المجال الإداري تتمثل في: الربط والتكامل بين الأنواع المختلفة من الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى من جانب، والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى من جانب آخر، مع تحويل أهداف المؤسسة إلى أهداف سلوكية، أي قابلة للملاحظة والقياس خلال فترات زمنية محددة. كما تهدف الإدارة بالأهداف إلى استثمار الطاقات والجهود البشرية لكافة العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية. ومن أهدافها أيضاً المقارنة بين مستوى أداء المؤسسة وأداء غيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجال، مما يساعدها على تحسين مستوى أدائها وتحسين إنتاجيتها. كذلك تهدف الإدارة بالأهداف إلى تحديد معايير للتقييم والقياس يمكن من خلالها متابعة أداء الموظفين كل في مجاله، مما يساعد ذلك في تقويم العملية الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي (فروانة، 2018).

ويوضح Andersen and Grude (2017) أن تنفيذ الإدارة بالأهداف قد حقق نجاحاً كبيراً في العديد من الدول، كما ساعد في العديد من التحولات الإيجابية للمؤسسات، وذلك لأنه يعمل على تحقيق الرؤية الطموحة والوصول إلى الأهداف في كافة المجالات التي تتكون منها المؤسسة سواء الخدمية، أو البشرية، أو المؤسسية، أو الانتاجية، أو حتى على مستوى المستفيدين من المؤسسة من عملائها. كما تؤدي الإدارة بالأهداف دوراً مهماً في تحقيق النمو في نشاط وأداء المنظمات من خلال

تركيز أدائها على النتائج التي تتحقق من الأهداف المحددة سلفاً، مما يؤدي إلى النمو وتوسع أنواع الأنشطة داخل المؤسسات (Pavao et al, 2017).

4.1.2 إجراءات تنفيذ الإدارة بالأهداف

يوضح عبد الله (2021) أن الإدارة بالأهداف تتم وفقاً لمجموعة من الخطوات، تتمثل في الآتي:

تحديد الأهداف من مقترحات جميع الأطراف في المؤسسة، ومن خلال مراعاة الفرص والتحديات، ونقاط القوة ونقاط الضعف. وتحليل الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية بحسب مجالات الأنشطة. وكذلك إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تحديداً، يتضح من خلالها دور كل عضو في المؤسسة، وكيفية التعاون بينه وبين الإدارة التنفيذية، كما يتم تحديد مقاييس ومعايير تقييم الأداء. ومن الضرورة بمكان أن يتم وضع خطط تفصيلية للعمل في صورة سلسلة مترابطة عمودياً وأفقياً وترتبط بسلوك وأداء العاملين في المؤسسة. وتهدف إلى تحقيق الأهداف، مع التركيز على أهمية إتاحة الظروف المناسبة للعمل بما يتضمن أنظمة التواصل، والحوافز والتدريب وإتاحة لقاءات دورية بين المرؤوسين والرؤساء في الوحدات المختلفة للعمل على حل العقبات مع تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من أهداف محددة وخطط مسبقة. و بعد كل ما سبق ذكره من إجراءات تأتي مرحلة التقييم الفعلي لما يتم تنفيذه في ضوء الأهداف المحددة، ومعايير ومقاييس التقييم المتفق عليها، للتعرف على التحديات والمشكلات، وتحديد أسبابها، والعمل على تلافيها وعدم تكرارها مستقبلاً. وتتضمن مرحلة التقويم عمل التعديلات اللازمة التي تتكفل بتحقيق أهداف المؤسسة. ثم تبدأ دورة جديدة للإدارة بالأهداف من الخطوة الأولى وبأهداف جديدة أو متجددة، لتمر في جميع الخطوات والإجراءات السابقة.

5.1.2 عوامل نجاح الإدارة بالأهداف

حدد الجبوري وكامل (2023) مجموعة من المقومات أو العوامل التنظيمية والإدارية التي تتطلب الإدارة بالأهداف لتحقيق النجاح في تطبيقها، وهذه المقومات تعتبر مهمة للغاية إذا ما أردنا لهذا النظام أن يطبق بالطريقة الصحية والفعالة. وقد تطرق الباحثين لهذه المقومات وركزوا على أهمية إحداث تهيئة مبدئية لاستخدام الإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية اللامركزية، وتكامل النظرة الإدارية، ومساندة وفهم المسؤولين، وتدريب وتأهيل الكوادر الإدارية، والالتزام التنظيمي، وتخصيص الموارد والوقت الكافي. وكذلك توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتركيز والتصميم على التغيير والاهتمام بالنتائج والتوافق والتكامل مع النظم الإدارية الأخرى.

6.1.2 أبعاد الإدارة بالأهداف

باطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث السابقة في المجال، للتعرف على أبعاد الإدارة بالأهداف وتحديد الأبعاد التي تتناولها الدراسة الحالية. وجدت الباحثة أنه تتعدد أبعاد الإدارة بالأهداف وفقاً لمفهومها ومجال تطبيقها وفلسفتها، إلا أنها تنطلق من عدة ركائز أساسية تتمثل في: الأهداف، والمشاركة، والعلاقة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ففي دراسة الجبوري وكامل (2023) تمثلت أبعاد الإدارة بالأهداف في: تحديد الأهداف، والمشاركة، ووضع خطة عملية، والمراجعة الدورية والرقابة الذاتية، وتقييم الأداء والمحاسبة على الإنجاز، ودعم الإدارة العليا.

كما تمثلت أبعاد الإدارة بالأهداف في دراسة عبد الله (2022) في: مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، والتزام العاملين بتحقيق الأهداف، والمدة الزمنية للأهداف، والثقة بين المرؤوسين والرئيس.

وتمثلت أبعاد الإدارة بالأهداف في دراسة الخفيفي والمنصوري (2020) في: وضع الأهداف، وتنفيذ الأهداف، ومتابعة تنفيذ الأهداف.

وفي دراسة عبد النعيم (2020) كانت أبعاد الإدارة بالأهداف هي: تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة الدورية، وتقويم الإنجاز السنوي.

بينما في دراسة شريف والأكلبي (2018) تمثلت أبعاد الإدارة بالأهداف في: وضع الخطة (التخطيط)، وتحديد الأهداف، والتنظيم والتنسيق، والتقويم.

وفي إطار ما تقدم، تتحدد أبعاد الإدارة بالأهداف في الدراسة الحالية في الأبعاد الآتية: الالتزام بالأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة. وهو ما سيتم تناوله بمزيد من التفصيل فيما يلي:

7.1.2 الالتزام بالأهداف

ينتج الالتزام بتنفيذ الأهداف عن التحديد المسبق للأهداف ومشاركة كل عضو داخل المؤسسة في وضع تلك الأهداف. مما يؤدي إلى معرفة والالتزام كل عضو في المنظمة أو المؤسسة بتنفيذ مهامه والعمل على تحقيقها، وبالتالي تخطيط وتنظيم العمل بصورة أكبر فعالية (عبد الله، 2021).

وهو ما يؤكد عليه شريف والأكلبي (2018) من أن زيادة التزام وحماس العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف. يرجع إلى استخدام ذلك النمط من الإدارة التي تتيح لهم المشاركة في وضع وتنفيذ الأهداف، مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم للعمل. وعند النظر إلى مبدأ الالتزام بتنفيذ الأهداف لابد من مراعاة عدة أمور، تشمل أهمية التمييز بين الغايات والوسائل، وتحديد كل منهما بشكل واضح، و ضرورة وضوح الهدف العام والنهائي، حتى يمكن تجزئته بسهولة لأهداف جزئية أو فرعية، مع مراعاة التدرج في تحقيق الأهداف بدءاً من تحقيق الأهداف الفرعية أو الجزئية، وانطلاقاً نحو تحقيق الأهداف العامة أو الكلية (الخفيفي والمنصوري، 2020).

8.1.2 المشاركة في صياغة الأهداف

يؤكد بُعد المشاركة على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع ما يتصل بالإدارة بالأهداف من حيث وضع الأهداف ورسم الخطط والعمليات وتحديد أساليب التقييم والمتابعة. ويتسم هذا التعاون والمشاركة بالتفاعل الانفعالي والعقلي فيما بين جميع أعضاء المنظمة أو المؤسسة بما يتيح لجميع العاملين تبادل المعلومات وطرح مقترحاتهم ومشاركاتهم والتعبير عن آرائهم في إطار من المكاشفة والحرية بما يسمح مناقشة المشكلات والعمل على حلها (الجبوري وكامل، 2023).

حيث تعتمد فلسفة وأسلوب الإدارة بالأهداف على عامل التعاون والمشاركة بين جميع أعضاء المنظمة أو المؤسسة ووحداتها التنظيمية في تحديد الأهداف والخطط وصولاً إلى أهداف عامة مشتركة من خلال التشاور والتعاون، مما يزيد من وسائل التواصل فيما بين الأعضاء ويرفع من دافعيتهم ويزيد الرضا الوظيفي لديهم (Masri & Abdulla, 2018).

وفي ذات السياق يوضح (Bjerke and Renger (2017 أن كلا من الرؤساء والمرؤوسين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة في حال اشتراكهم في تحديد الأهداف الخاصة بها، وتحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها. لأن ذلك يعمل على توجيه جهودهم ورفع حماسهم وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم. وتُعد المشاركة في صياغة الأهداف أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة بالأهداف وتتضح أهميتها من خلال سمات وخصائص ذلك النمط من أنماط الإدارة.

حيث يوضح عبد الله (2021) تلك الخصائص في النقاط الآتية، الارتكاز على مبدأ المشاركة والتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف تحديد مجموعة الأهداف الجزئية التي تترابط وتحدد الهدف الرئيس العام للمنظمة أو المؤسسة. ويلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين جميع أعضاء المؤسسة من مرؤوسين ورؤساء من أجل وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وكذلك لوضع معايير القياس والتقييم الخاص بالأداء، وتعاونهم في تقويم المشكلات الطارئة والعمل على حلها. وتؤكد الإدارة بالأهداف على أهمية تنمية العلاقات بين جميع أعضاء المنظمة، مما يحفز مساهمة العاملين في الإدارة نتيجة رفع الروح المعنوية لديهم. كما تتيح تلك العلاقات استمرارية التواصل المباشر بين المرؤوسين ورؤسائهم، ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة أو المنظمة في وضع الأهداف الجزئية بما يحقق الهدف العام للمنظمة، وقدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات الطارئة المستقبلية والتحديات من خلال معرفة وتطبيق الممارسات العملية الناتجة عن التفاعل المشترك بين جميع أفراد العاملين بالمؤسسة،

وتفاعلهم المستمر بتغيرات الأمور، وواقعية نظرتهم إلى الإنجاز. ومن الأهمية بمكان أن تعتمد الإدارة بالأهداف في فلسفتها على النتائج الإيجابية الناتجة عن التكامل بين الهدف العام للمؤسسة ومحصلة الأهداف الفرعية للأطراف المختلفة كالمالكين، والعاملين، والمستثمرين، والمتعاملين مع المؤسسة.

9.1.2 الثقة بين الرئيس والمؤوس

تُعرف علام (2023) الثقة على إنها: "رغبة المؤوسين في تقبل توجهات وقرارات القائد نتيجة لاهتمامه برغباتهم ومصالحهم، وإرضاؤهم، وتحفيزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وبما يحقق زيادة درجة الرضا والولاء تجاه القائد والمنظمة".

وتوضح أقطي ومقراش (2015) أن أهمية الثقة بين الرئيس والمؤوسين تظهر في المشاركة في الأنشطة والأعمال التي تتطلب تضافر الجهود. كما أنها تكفل العلاقة الحسنة بين المؤوسيين ورؤسائهم. حيث تعمل على تقليل المشكلات وتزيد من تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة.

وترى علام (2023) أن الثقة المتبادلة بين الرئيس والمؤوس تتضمن مجموعة من الأبعاد، تشمل: الجدارة، والنزاهة، ومشاركة السلطة، والاهتمام بالاستدامة، والموثوقية.

بينما تؤكد أقطي ومقراش (2015) على أن هناك ثلاث متغيرات تؤثر في تكوين وتحقيق الثقة بين المؤوسين والرئيس، هي: العدالة الإجرائية، والتغذية العكسية (الراجعة)، والتقييم الرسمي، وتوجد علاقات تأثير وتأثر متبادلة بين هذه المتغيرات وبعضها البعض، وتظهر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمؤوسين من خلال مجموعة التوقعات الإيجابية للمؤوسين والواقعة في قائدهم والناجمة عن حرص

القائد المستمر على دعمهم ومشاركتهم وتحقيق مصالحهم وإشباع رغباتهم والتعامل بعدالة فيما بين جميع المرؤوسين (علام، 2023).

10.1.2 التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس

تُعد التغذية الراجعة كمراجعة مستمرة ودورية لجميع مراحل الإدارة بالأهداف والتي تبدأ بوضع الأهداف وإعداد الخطط، يلي ذلك تحديد نظم الرقابة والمتابعة والتقييم، وتهدف التغذية الراجعة إلى التأكد والتحقق من صحة سير العمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والأهداف المُعدة مسبقاً، مما يدل على التزام المؤسسة بالأهداف والخطط المرسومة (الخفيفي والمنصوري، 2020).

11.1.2 مزايا ومعوقات الإدارة بالأهداف

يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه مقياس استراتيجي لتعزيز أداء الشركة أو المنظمة، كما أنه نهج ينبع فيه ضبط النفس من أساليب الإدارة الكلاسيكية ويشمل نطاق استخدامه الواسع تقييم فعالية العمل الجماعي. ويتميز بأنه إشارة قوية إلى فلسفة الإدارة الإيجابية، وقد يكون وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال الممارسات الإدارية التي ينظر إليها الموظفون بشكل إيجابي. وتشمل هذه الممارسات (الأهداف التي يتفاوض عليها بشكل مشترك - الاستقلالية في إنشاء واستخدام الوسائل لتحقيق الأهداف - والمراقبة الدورية للعمل الذي يؤديه أعضاء الفريق). لذلك فهو يدعم أيضاً إنجاز وظائف الإدارة الأخرى (التخطيط والتنظيم والرقابة)، كما يحسن الإدارة بالأهداف تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع المدربين والموظفين على الالتزام بإنجازات محددة من خلال التخصص في النتائج وتحقيق التزامات

الموظفين والتحكم والتنسيق لتحقيق الأهداف. كما يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على زيادة ولاء الموظفين ويقلل من معدلات دوران الموظفين ويساعد الموظفين على التأكد من نقاط القوة والضعف لديهم. بالإضافة إلى ذلك فهو يساعد المنظمة على توقع التغيير وتحديد الخطوات الملموسة التي ستوضح معدلات تحقيق الأهداف (Salama,2021).

بينما تتمثل معوقات الإدارة في الأهداف (Gotteiner, 2016). في:

- عدم وجود نظام حوافز مناسب.
- الافتقار إلى دعم الإدارة العليا.
- عدم كفاية التدريب.
- إدخال نظام الإدارة بالأهداف في المنظمات دون النظر المسبق في صلاحيته وملائمته للمنظمة.
- النموذج الهرمي الذي لا يتناسب مع إدارة العصر الجديد.
- الدعوة إلى درجات أعلى من الإدارة التشاركية.
- الافتقار إلى الابتكار.

وترى الباحثة أن نظام الإدارة بالأهداف يعد نموذجًا وطريقة حديثة تسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء الموظفين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها ومن ثم تسهم في تطويرها. وتشمل الإدارة بالأهداف أبعاد أساسية هي: المشاركة في تحديد الأهداف، ونتائج الوصول إليها، والالتزام بها، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة لتحسين الأداء. كما أن هناك عناصر رئيسة يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف تتمثل في (التفويض والمشاركة وتقييم الأداء)؛ حيث أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات لها عدة مزايا من أهمها: خلق التحفيز لدى المرؤوسين

لتحسين إنتاجهم، ومشاركتهم في تحديد واقتراح الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وتحسين وتطوير الإدارات المشتركة في العمل، وكذلك تتبع التغييرات الطارئة، وتحسس الوضع القائم ورسم خارطة ملموسة لمستقبل المؤسسة.

2.2 المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 مفهوم أداء الموظفين

تتعدد تعريفات أداء الموظفين في ضوء الرؤى والتوجهات، فيرى البعض أن الأداء الوظيفي هو فعل أو سلوك أو نشاط. بينما يُعرّفه البعض الآخر على أنه محصلة ونتاج لفعل معين، كما يعتمد آخرون في تعريفهم لأداء الموظفين على أنه عملية تفاعلية تتم بين عوامل متعددة مثل القدرة والدافعية، والسلوك والإنجاز لدى الموظف (أرفيس، 2018).

ويمكن تعريف أداء الموظفين على أنه: "تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة، والعمل على معالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، من خلال إجراء تحليل لأداء العامل من النواحي النفسية والجسدية والمهارات السلوكية والفكرية" (رضوان كما ورد في اليافعي وبالي، 2023). ويُعرّف العطاب (2021) أداء الموظفين على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربطه وظيفته بها".

وتُعرّف أرفيس (2018) أداء الموظفين على أنه: "سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية، والنتاج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة".

ويُعد تقييم أداء الموظفين عملية مهمة يصدر عنها أحكاماً موضوعية تُمكن الرؤساء من التعرف على سلوك الموظفين أثناء العمل في المؤسسة، ومتابعة أدائهم، وتحديد مستوى ودرجة التحسن في العمل، حيث يظهر تقييم أداء العاملين مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وقياس مستوى الإنتاجية، وكذلك التحقق من فعالية وكفاءة وقدرات الموظفين أو العاملين (اليافعي وبالي، 2023).

وكذلك فإن الأداء الفعال للموظفين عاملاً رئيساً لتحقيق الأهداف التنظيمية مع تعظيم مساهمة الموظفين من خلال العمل بفعالية بالطريقة الصحيحة للقيام بالعمل الصحيح. وذلك من خلال الفعالية وقدرة الموظف على الوفاء بأساسيات الوظيفة المنوط بها (Abdul basit, et al, 2019).

ويُعرف الأداء أيضاً بأنه بناء يتأثر بالعديد من العوامل، سواء كانت داخلية أو خارجية أو مزاجية أو ظرفية، فالعوامل الداخلية مثل: الشخصية والتحفيز. وتتمثل العوامل الخارجية في القيادة وبيئة العمل، وقد أثبتت هذه العوامل تأثيرها على أداء الموظف. فإذا كان العمل الخارجي (الظرفي) قوي فإن العامل الداخلي (الاستعدادي أو المزاجي) يضعف والعكس صحيح (Ariani, 2023).

كما أشار Al-Kharabsheh (2023) إلى أن الأداء هو الدرجة التي يتوافق بها مستوى إنتاجية الموظف الفردي مع معايير أداء الشركة من خلال قياس درجة أداء الموظف من حيث المخرجات والوفاء المتوقع للمهام في الوصف الوظيفي، بالإضافة إلى الدور الإضافي. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل مثل: تحفيز الموظفين ورضاهم. بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: تدريب الموظفين والتعويضات وتقييم الأداء للموظفين وإشراك الموظفين. وكذلك أساليب القيادة مثل: الأسلوب التشاركي والأسلوب الديمقراطي. وتشمل العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء الموظفين تدريب الموظفين وتطويرهم وسلوك المواطنة التنظيمية وتبادل القائد والأعضاء والتعلم الجماعي وسلوك العمل المبتكر.

وبحسب Kalogiannidis (2020) فأداء الموظفين يُعرف بأنه: "السلوك الذي يظهره الموظف أثناء أداء مهمة معينة يحددها صاحب العمل، ويتعلق أيضًا بالنتيجة التي ينتجها صاحب عمل معين في المنظمة". وفي هذه الحالة يميل معظم الموظفين الأكفاء والمهرة إلى إظهار مستوى عالٍ من الخبرة والالتزام في العمل؛ مما يؤدي إلى أداء أكبر للموظفين مقارنة بمن لديهم خبرة ومهارات أقل. كما أن هناك عوامل أخرى تتحكم في الأداء مثل: التواصل الفعال ومستويات الانتاجية في المنظمة.

وفي إطار ذلك فقد عرفه مكاوي (2019) بأنه: "نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية وتقيده بالمبادئ والقيم المؤسسية خلال فترة زمنية معينة".

ويشير إليه خداوي ورمضاني (2023) بأنه: "العملية التي يستخدمها المدير لتحديد إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه أم لا، ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فكرية أو سلوكية".

كما أشار إليه stella (2021) إلى إنه: "عملية تعتمد على تقييم نتائج عمل الموظفين ونشاطهم وكفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم، كما هو عملية منهجية تسعى إلى تقييم أداء الموظفين وتساعد في تحديد أداء الموظف ومدى فاعليته".

وبناءً على التعريفات والمفاهيم السابقة لمصطلح تقييم أداء الموظفين تستنتج الباحثة أنه عبارة عن نموذج أو مخطط لتقييم أداء الموظفين من خلال مراقبة سلوكهم ومتابعة تصرفاتهم وطريقة القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتحليل تلك التصرفات؛ للوصول إلى مدى فاعلية الموظف في المنظمة وتقديم التغذية الراجعة له.

2.2.2 الجوانب المتداخلة في أداء الموظفين

هناك جانبين أساسيين ومهمين في مصطلح أداء الموظفين، وهما: الجانب المتعلق بالعمل، والآخر الجانب المتعلق بالسلوك. وفيما يلي تفصيل لتلك الجوانب والتي تعد مهمة لتجويد أداء العاملين والذي سينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. و سنتطرق لهذين الجانبين بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً الجوانب المتعلقة بالعمل: والتي تتمثل في جانبين أساسيين: الأول الإلمام بالعمل؛ حيث يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره وفهمه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة. أما الجانب الثاني فيتمثل في نواتج العمل والتي تعبر عن مستوى الانجازات التي يحققها الموظف، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعة للكمية والتوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة لطريقة العمل التي تحددها المنظمة (الشمري، 2023) و(القرني، 2024).

ثانياً الجوانب المتعلقة بالسلوك: وهي الجوانب المتعلقة بالقدرات العقلية والمعرفية، والصفات الشخصية والمهارات والمشاعر، التي تؤثر في تصرفات ونشاط العاملين في المنظمات عند أداء أعمالهم، سواء كانت تلك القدرات ظاهرة أو غير ظاهرة كالإدراك والتصور والعصف الذهني أو كالشعور بالحماس والسعادة تجاه نشاط معين. بمعنى أنه الجانب الذي يتحدث عن سلوك العاملين بالمنظمة (الرشدي، 2021).

وبناءً على ما تم عرضه، ترى الباحثة أن أداء الموظفين في المؤسسات يدور حول مصطلحين أساسيين، هما: الأول مصطلح العمل، والذي يعني أداء الموظف عملياً من خلال درجة تنفيذه للمهام

الموكلة إليه أو المهام الإضافية التي يقوم بها من تلقاء نفسه لزيادة الإنتاجية. والثاني يتمثل في السلوك، والذي يتعلق بطريقة تعامل الموظف في المؤسسة ومع الموظفين الآخرين معه، وردة فعله تجاه المواقف المختلفة التي يمر بها أثناء تأدية عمله.

3.2.2. كفاءة الأداء وفعاليته

يعتبر أداء الموظفين هو نتاج الموظفين الذين يلبون المتطلبات المطلوبة منهم. كما يمكن فهم كفاءة الأداء بالمقارنة مع إنجازات زملاء العمل في المؤسسة. وقد قسّم العلماء أداء الموظف إلى قسمين رئيسيين؛ القسم الأول: وهو الدور والذي مفاده أن يلبي الموظف المتطلبات المطلوبة منه والقسم الثاني: وهو الدور الإضافي والذي يتمثل في مساعدة الآخرين أو التصرف بما يتجاوز التوقعات (Faraj, 2020).

حيث ترتبط كفاءة الأداء بالموظفين من خلال الثقة وإقامة علاقات جيدة ، بالإضافة إلى الشعور بأنهم مناسبون لواجباتهم في مكان العمل وغير مستعدين لخسارة المنفعة التي يحصلون عليها من المنظمة وشركائها. وبالتالي يتم تحفيزهم لتقديم فكرة جديدة وسلوك إبداعي أثناء عملهم (Sadq, et al., 2021). وفي إطار ذلك فإن كفاءة الأداء وفعاليته تعتبر مؤشر لدرجة الوصول إلى رؤية ورسالة المؤسسة، والوصول إلى أهدافها. كما تعكس كفاءة الأداء مستوى نجاح العاملين وإدارة المنظمة في تنفيذ الأنشطة الوظيفية ودرجة تنفيذ المهام. وتسهم فعالية الأداء في معرفة المهارات والإمكانيات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة، وتعتبر أساس جوهري لعمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة (صالح، وآخرون، 2023).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن كفاءة الأداء تمثل الحد المتوازن الذي يشير إلى التزام الموظف بالأهداف المحددة له والأعمال الموكلة إليه وتنفيذها تنفيذاً سليماً بما يتناسب مع رؤى وتوجهات المؤسسة ككل.

4.2.2 مقاييس الأداء

تتعامل مقاييس أداء الموظفين مع الطبيعة البشرية ومخرجات الجهد الإنساني، ومن ثم يمكن أن تكون هذه العملية صعبة. فمن ناحية يكون من المغري إجراء استقصاء رأي سريع لاستطلاع رأي المؤسسة بشأن قضية ما، وفي ذلك بالعرض، غير أن النتائج قد تكون متحيزة أو قد يترتب على الاستقصاء رفع توقعات الموظفين ويثير التساؤلات بداخلهم. ومن ناحية أخرى يرتبط قياس الأداء بالترسيخ المؤسسي لمقاييس العاملين اعتبارات موازية أو آثار أوسع نطاقاً مثل: الثقافة والاتصال وقضايا الأداء والأمور اللوجستية وعلاقات العمل. وبحكم طبيعتها تعكس مقاييس أداء العاملين عمليات الاتصال بالمنشأة بالقدر نفسه الذي يعكس به موضوع السلوك أو الأداء. فتتربط مقاييس الأداء بالممارسات الأفضل وتتكامل بشكل متأصل مع استراتيجية الموارد البشرية وغايات العمل، وتتصدى لقضايا العمل مثل: الأداء الفردي والدوران الوظيفي أو الاحتفاظ بالموظفين ورضا العاملين والتغيب عن العمل وتكاليف الموارد البشرية (توفيق، 2009).

وتعتمد عملية تقييم الأداء في كثير من الأحيان على مقاييس التصنيف الشاملة، بناءً على عدد محدد من النقاط أو الأداء للموظف، وهناك طرق مختلفة لتقييم لأداء الموظفين من أهمها التقييم المقارن ومن أمثلته (Decgev, 2010):

طريقة التصنيف أو الترتيب: تقوم قوائم التصنيف بتصنيف جميع الموظفين في نفس المجموعة أو القسم حسب أدائهم، بحيث يتم أولاً تصنيف الأداء الأعلى والأدنى، ثم يأتي الأداء نحو الآخر في المنتصف. طريقة التوزيع القسري: وهي طريقة تتطلب أن يقوم المقيّم بتعيين الموظفين إلى فئات على أساس أدائهم ولكن مع تحديد النسبة المئوية للموظفين التي يمكن وضعها في أي فئة، بحيث يتم وضع (أعلى 5%-10%) في الفئة الأعلى، ويتم وضع (أدنى 5%) في الفئة الأدنى. ويتم توزيع الباقي إلى مجموعات في المنتصف. وفي إطار ذلك ظهرت عدة أساليب حديثة تستخدم في تقييم الأداء الموظفين، ذكرها (Hailu, 2013) وهي كالتالي:

نظام التغذية الراجعة متعددة المستويات (التغذية الراجعة 360 درجة): وهي جمع منهجي وتغذية راجعة لبيانات الأداء تتم على فرد أو مجموعة من الأفراد تمثل في جميع أصحاب المصلحة (الرئيس، الفريق، الأقران، العملاء، المرؤوسين). بحيث يتم نظام التغذية الراجعة من خلال تقييم الموظفين من قبل كل من يتعامل معه سواء كان مشرفاً أو زميلاً أو عملاء أو أقراناً أو مديرين، أو مرؤوسين، أو أعضاء فريق أو موردين أو بائعين. وذلك من خلال تطوير الاستبيانات وتكون في أشكال مختلطة أو مجمعة، كما يمكن للفرد تقييم نفسه أيضاً. وكذلك التقييم على أساس النتيجة أو الإدارة بالأهداف. وهنا سيكون كل من الرئيس والمرؤوسين معاً لتحديد هدف واقعي، ثم يمنح الرئيس الفرصة للمرؤوسين لتحديد الأهداف ثم يقرر الرئيس إلى أي مدى ينبغي للمرؤوسين أن يخططوا لهدف المرؤوس وفقاً لتوقعاته. بعد ذلك سيجري كل من الرئيس والمرؤوسين مناقشة متبادلة حول الهدف للتوصل إلى اتفاق مشترك سيتم كتابته وتوقيعه من قبل كليهما، ثم يتم تقييم المرؤوس على أساس الهدف المتفق عليه. والتقييم على مقاييس التقييم السلوكية: تعتمد هذه التقنية على مفهوم أنه يمكن تقييم أداء الموظف من خلال تقييم سلوكه أو

تصرفاته في موقف معين، والتي تكون لها معايير معينة مثل: العلاقات الإنسانية، والوعي، والقدرة التنظيمية، وقوة الملاحظة، والمعرفة، والأحكام. بحيث تجمع هذه التقنية ما بين أساليب الحوادث الحرجة وطرق مقياس التصنيف الرسومي من خلال تثبيت مقياس التصنيف بمثال سلوكي محدد للأداء الجيد أو الضعيف. وتتم هذه الطريقة من خلال خمس خطوات أساسية:

- توليد مواقف حرجة.
- تطوير بُعد الأداء.
- إعادة تخصيص المواقف.
- قياس المواقف.
- تطوير الأدوات النهائية.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن هناك تعدد وتنوع في المقاييس التي تستخدم في قياس الأداء الوظيفي للعاملين؛ بعضها تقليدي والبعض الآخر حديث، وترى أن كلا الأسلوبين مطلوبين في المنظمات، وكل منظمة تستخدم ما يناسبها. ولكن تعدد الأساليب الحديثة في مقاييس الأداء بفعالية أكبر في تحسين أداء الموظفين، وخاصة طريقة التقييم من خلال الإدارة بالأهداف؛ حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوس من بداية تحديد الهدف وحتى تحقيقه. وفي الختام ترى الباحثة أن مفهوم أداء الموظفين يتمثل في السلوك الذي يظهر على الموظفين في المؤسسة سواء كان سلوكياً أو عملياً. وتختلف درجته باختلاف الخبرة لدى الموظف وكذلك الفروق الفردية بينهم، كما تعرف الباحثة مفهوم تقييم الموظفين بأنه عبارة عن نموذج أو مخطط لتقييم أداء العاملين من خلال مراقبة سلوكهم ومتابعة تصرفاتهم وطريقة القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتحليل تلك التصرفات؛ للوصول إلى مدى فاعلية الموظف في المنظمة وتقديم التغذية الراجعة له. كما إن أهم الأساليب في قياس الأداء لدى الموظفين يتمثل في مفهوم ونظام الإدارة بالأهداف

لما لها من فعالية في تقييم أداء الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف والثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك التغذية الراجعة التي تحدث أثناء التقييم والعمل؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء للموظفين ومن ثم تحسين وتطور المؤسسة ككل.

3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال مراجعة التراث العلمي المرتبط بموضوع الدراسة، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور تتمثل في:

1.3.2 المحور الأول: دراسات تناولت موضوع الإدارة بالأهداف

دراسة زايدي (2015) بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي".

حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من كيفية مساهمة الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي في شركة الحديد والصلب أرسلورميتال الجزائر، بالاعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، باستخدام عدة أدوات تمثلت في المقابلات والزيارات الميدانية والمجلات والوثائق والاستبيان وتمثلت عينة الدراسة الميدانية في عدد (30) موظف. وأظهرت النتائج إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة يقتصر على تقييم الأداء فقط وتحسين الإنتاجية. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف والتعلم التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية "أرسلورميتال". وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتعلم التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية "أرسلورميتال".

دراسة Bua, F, Tyokyaa (2016) بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف على الإدارة الفعالة لبرنامج مدارس التعليم الأساسي الشامل في منطقة مكوادي التعليمية بولاية بينو، نيجيريا".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مشاركة مديري المدارس في صنع القرار الفني والأساس المنطقي لمشاركة المعلمين في صنع القرار في إدارة برنامج مدارس التعليم الشامل في منطقة مكوادي التعليمية بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من 700 معلم، وتمثلت عينة الدراسة في 350 معلم، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة أن إشراك مديري المدارس لمشاركة المعلمين في صنع القرار له آثار كبيرة على إدارة برنامج مدارس التعلم الشاملة. كما أنها لا يمكن أن تكون فعالة وذو كفاءة إلا إذا تم منح المعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرار. فالإدارة الشاملة قادرة على توفير مكاسب لا يمكن تصورها ولا يمكن تحقيقها بمفردها.

دراسة: الحوسني (2016) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (72) عضوًا من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية في سلطنة عمان، باستخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان كانت بدرجة عالية. كما كانت التقديرات عالية أيضًا في جميع المحاور المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متغيرات الدراسة في استجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة بالأهداف.

دراسة الهندي (2017) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على تأهيل القيادة البديلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على تأهيل القيادة البديلة. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (254) موظفًا وموظفة، باستخدام الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين جاء متوسطًا، وأن أعلى الأبعاد تحققًا بُعد المشاركة في وضع الأهداف، ثم بعد ذلك دعم الإدارة العليا ثم يليه الرقابة، وأخيرًا بعد التقييم والمحاسبة على الإنجاز. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بالقطاع الصحي حول تقديرهم لمحوري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وفقًا لمتغير المؤهل العلمي أو لعدد سنوات الخبرة.

دراسة الأكليبي شريف (2018) بعنوان: "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة ببشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم".

والتي سعت إلى الكشف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة ببشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، بالاعتماد على المنهج الوصفي وبالتطبيق على عينة قوامها (325) فرد من معلمي مدارس محافظة ببشة بمكاتب التعليم (الثنية - الوسط - النقيع)، باستخدام أداة الاستبيان. وتوصلت نتائج إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة ببشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق ب(بوضع الخطط وتحديد الأهداف والتقييم والتنظيم والتنسيق) جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. حيث يأتي بعد التنظيم والتنسيق

بالمرتبة الأولى، يليه بعد وضع الخطط، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد التقويم، وفي الأخير يأتي بعد تحديد الأهداف كأقل الأبعاد من حيث درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. كما أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية باختلاف متغير المؤهل الدراسي وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فأدنى.

دراسة البلوشي (2019) بعنوان: "نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ووضع نموذج مقترح في ضوء ذلك، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبالتطبيق على عينة قوامها (264) مدير و(382) معلم من مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديرو مدارس التعليم الأساسي لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت أعلى مجالات الإدارة بالأهداف تطبيقاً هي تقويم الإنجاز السنوي، يليها وضع خطة عملية. وعليه أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي، وتدريب مدراء مدارس التعليم الأساسي والمعلمين على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لرفع المستوى التحصيلي لطلبة المدارس، وتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف المقترح في مدارس التعليم الأساسي لتحسين التعليم ورفع جودته.

دراسة الصالح (2019) بعنوان: "دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نموذج "الإدارة بالأهداف" لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، والتعرف على الفروق في مدى التطبيق لهذا النموذج تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)، بالاعتماد على المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (14) إداريًا يعملون في اتحاد كرة السلة تم اختيارهم بالطريقة العمدية. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة جاءت بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة. كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد الدراسة على محاور الأداء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، والخبرة لم لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة.

دراسة روستم وصالح (2021) بعنوان: "دور استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في فاعلية المنظمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات الإدارة من ثلاث جامعات في مدينة السلیمانیة".

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في فاعلية المنظمات ومنها الجامعات في مدينة السلیمانیة من وجهة نظر القيادات الإدارية. وكان مجتمع البحث في كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي السلیمانیة والتنمية البشرية وكلية التقنية الإدارية في جامعة السلیمانیة التقنية للعام الدراسي 2019 - 2020، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحثان عينة قصدية عمدية قوامها (44) موظفًا، واستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلص البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

تساعد الإدارة بالأهداف في الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها: ينبغي تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتوفير الوسائل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة الجامعات.

دراسة Enmeuo. Et.al., (2022) بعنوان: "تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي لبنوك أموال الودائع المختارة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي في بنوك أموال الودائع كدراسة حالة، بالاعتماد على منهجي الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، باستخدام الاستبيان. وبالتطبيق على عينة قوامها (93) موظفًا من ثلاث بنوك في نيجيريا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والتزام الموظفين. كما توصلت إلى أن نظام الإدارة بالأهداف له تأثير على مدخلات قرارات الموظفين في المؤسسات المصرفية. كما أن بنوك الودائع المالية في نيجيريا أدركت أن عناصر الإدارة بالأهداف ذات صلة ويمكن أن تكون مفيدة للإدارة المصرفية. وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارات البنوك في نيجيريا بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف لتحسين عملياتها، وينبغي توفير فرص التدريب المستمر لجميع المديرين في التنظيم المصرفي من قبل الإدارة، من خلال الندوات وورش العمل لتعريفهم بالاتجاهات والمهارات الحديثة في تطبيق الإدارة بالأهداف على الأنشطة المصرفية والإدارة.

دراسة الشمري (2023) بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. واتبعت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (169) من العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول واقع الإدارة بالأهداف بالمستشفى جاء بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني التميز المؤسسي أيضًا جاء بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباط موجبة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

2.3.2 المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع أداء الموظفين

دراسة ببالي، فضيلة؛ وعلاهم، نجوى (2018) بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الوكالات المحلية لتشغيل بالوادي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي. اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عامل. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

دراسة أبو جليدة (2018) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في

الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليببانا) والبالغ عددهم (860) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي.

دراسة Bibi, M. (2019) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية في باكستان، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكونت عينة الدراسة من 364 موظفاً يعملون في مؤسسات الرعاية الصحية لتحديد أداء الموظف بسبب ممارسات إدارة المواهب، وذلك باستخدام الاستبيان لجمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة المواهب، مثل: التوظيف والاختيار لجذب المواهب، والتدريب والتوجيه للتعلم وتطوير المواهب، والتعويض عن الاحتفاظ بالمواهب على أداء الموظفين. كما قد تساعد نتائج الدراسة قسم إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الموظفين الموهوبين بحيث يمكن أن تساعدهم على تحفيز الموظفين على الأداء الفعال لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأوصت الدراسة

بأنه يجب على مؤسسات الرعاية الصحية تطوير استراتيجيات ممارسات إدارة المواهب لتكون قادرة على احتضان التغييرات من خلال جذب الموظفين الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

دراسة Pattiruhu & PaaisiK (2020) بعنوان: "تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على رضا وأداء الموظفين".

تبحث الدراسة من خلال الأساليب التجريبية في تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في شركة (Wahana Resources Ltd) في منطقة شمال سيرام، مقاطعة مالوكو الوسطى، إندونيسيا. يهدف هذا الاختبار إلى أن يكون مراجعة نقدية للأكاديميين الذين يبحثون في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM). تكونت عينة الدراسة من 155 موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة. وفي الوقت نفسه، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافعية العمل والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء، ولكن لم تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. في حين أن القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين، إلا أنها لا تؤثر على الأداء. وأظهرت نتائج اختبار معامل التحديد أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة 57.4% بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، في حين يتأثر متغير أداء الموظف بنسبة 73.5% بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة والرضا الوظيفي. وأن هناك عوامل أخرى خارج هذه الدراسة تؤثر على الباقي، كما يجب تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي. وبشكل ثابت، إذا زاد الرضا الوظيفي للموظفين، فإن أداء الموظف سيزداد أيضاً.

دراسة Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة

الشاملة على أداء الموظفين: الدور المعتدل لتبادل المعرفة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء الموظفين العاملين بوزارة الداخلية القطرية. وتشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات. حيث تستخدم الدراسة البحث الكمي باتباع المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان، وبالتطبيق على عينة قوامها (280) من الموظفين بوزارة الداخلية القطرية. وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. وتسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.

دراسة التوجيهي (2021) بعنوان: "دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة

ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، من مختلف المستويات الإدارية، وتعامل الباحث مع عينة الدراسة التي تتكون من (٢٤١) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة، أنه تتوفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية، ويوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية، ومعظم العاملين بالإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل، وأن العاملين

يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركون زملائهم ويستفيدون من خبراتهم، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي، وأن أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويُحسن بيئة العمل، وأن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور الأفكار لتحسين الخدمات.

دراسة رضوان، عبد الحميد، (2022) بعنوان: "نموذج هيكلي لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)".

حيث هدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات المصرية، من خلال دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وبخاصة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي. لذا تم بحث التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء العاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات). ولذلك تم تصميم قائمة استقصاء، وزعت على العاملين بالجامعات الحكومية القاهرة (عين شمس وحلوان والمنوفية)، والجامعات الخاصة (جامعة (٦) أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا البريطانية). وقد بلغ عدد المستقصى منهم (٣٤٢) مفردة. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، لكن أشارت النتائج إلى تفوق التأثير المباشر عن التأثير غير المباشر سواء على مستوى المتغير الوسيط أو المتغير التابع.

دراسة Ariani, D. W. (2023) بعنوان: "استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعادة النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، بالاعتماد على لمنهج الوصفي التحليل باستخدام الاستبيان. وبالتطبيق على عينة قوامها (376) موظفًا يعملون في العديد من شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم في يوجياكارتا، إندونيسيا. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو متغير لا يرتبط بالمتغيرات الثلاثة الأخرى ولا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين سواء داخل الدور المنوط به أو الدور الإضافي. كما وجدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتبط ويتأثر بالثقافة التنظيمية (OC) المعتمدة. كما عززت هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات سابقة مفادها أن الثقافة التنظيمية تعد أحد العوامل المهمة لتحسين أداء الموظفين.

دراسة Al-kharabsheh, et al., (2023) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظفين وبالتالي الأداء الوظيفي للموظفين، أو بمعنى آخر الدور الوسيط لتحفيز الموظفين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء الوظيفي للموظفين، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان صحيح وموثوق من الموظفين في الشركات الصناعية، بالتطبيق على عينة قوامها (229) موظف. أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي كان له آثارًا كبيرة على كل من تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، وكان لتقييم الأداء الرقمي آثارًا كبيرة على تحفيز الموظفين وتقييم الأداء، وتحفيز

الموظفين. وتأثير كبير على الأداء الوظيفي. وبالتالي، تمت الموافقة على أن تحفيز الموظفين يتوسط جزئيًا في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفي. وقد تم التوصل إلى أن الموظفين المهرة الذين يدركون مستوى أدائهم لديهم الدافع لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. وفي إطار ذلك أوصت الدراسة من الناحية النظرية، الباحثين إلى إجراء المزيد من النتائج لدراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين. ومن الناحية التجريبية، يُطلب من المنظمات إجراء دورات تدريبية وتقييم أداء الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية.

دراسة خدوي ورمضاني (2023) بعنوان: "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين" دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدينة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة ما مدى الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بجامعة يحي فارس، بالاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان، وبالتطبيق على عينة قوامها (30) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء عن مستوى معنوية أقل من (0.05) لدى العاملين بجامعة يحي فارس المدينة. كما أظهرت النتائج أن هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة المدينة من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن هناك اهتمام من طرف إدارة جامعة المدينة من أجل تحسين مستويات عالية من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3.3.2 المحور الثالث: دراسات تناولت تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين

دراسة الرشيدى (2018) بعنوان: "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. بالاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى: أن مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، كما كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطاً. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها الثقة بين الرئيس والمروؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الاهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوسين في أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05). وأشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

دراسة Francis, F. (2018) بعنوان: "الإدارة بالأهداف (MBO) كأداة للأداء التنظيمي لبنوك أموال الودائع في نيجيريا".

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة بالأهداف (MBO) كأداة للأداء التنظيمي لبنوك أموال الودائع في نيجيريا، وفي مدينة يولا على وجه الخصوص، بالاعتماد على المنهج الوصفي. حيث تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال استخدام استبيانات منظمة تم توزيعها على بنوك أموال الودائع المختارة (بنوك

الماس، الإخلاص، والوصول) وبلغت عينة الدراسة عدد (١٣٥). وكشفت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف (GS)، وتفويض السلطة للموظفين (DA) والتحفيز للموظفين (M) كان لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك الودائع المالية في مدينة يولا وتم توقيع معاملاتها بشكل صحيح. مما يعني ضمناً أن الزيادة في مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف (GS)، وتفويض السلطة للموظفين (DA) والتحفيز للموظفين (M) ستؤدي إلى تحسين أداء بنوك أموال الودائع في نيجيريا.

دراسة شغري (2018) بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات

الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة - المؤسسات الناشئة في لبنان أنموذجاً".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على أهمية الإدارة بالأهداف ودورها في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة في لبنان. وقد تم أخذ عينة الدراسة من لبنان موزعة على ثلاثة مدن رئيسية وهي (بيروت، طرابلس وصيدا). وأظهرت نتائج الدراسة ضعف المؤسسات الناشئة باعتماد الإدارة بالأهداف. كما أظهرت تطور مهارات الموظفين الفنية والشخصية في الشركات التي تعتمد على الإدارة بالأهداف في عملها وبدون برامج تدريبية مستمرة. كما أظهرت الدراسة أن الإدارة بالأهداف تحفز الموظف على التعلم والتطور بشكل ذاتي وتعطيه الحرية في اتخاذ القرار وحل المشكلات وغيرها. وحددت الدراسة بعض التحديات والمشاكل التي تواجه حديثي التخرج، حيث أنهم يفتقرون للمهارات الفنية والشخصية عند تخرجهم ويصطدمون في سوق العمل، خصوصاً إن لم يكن هناك مؤسسات احترافية تعمل على تطوير مهاراتهم تخولهم للحصول على فرص أكبر وأفضل في المستقبل.

دراسة Islami (2018) بعنوان: "استخدام الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء لتحقيق رضا الموظفين".

تتناول هذه الدراسة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO)، كأسلوب لتقييم الأداء (PA) في تعزيز فعالية الموظفين، بالاعتماد على المنهج الوصفي. حيث تم استخدام استبيان ذاتي، وبلغ عدد المشاركين في الاستطلاع 172 موظفًا من 13 شركة عاملة في كوسوفو. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وضع الأهداف (أهداف الاتصال، أهداف التخطيط، تحديد نقاط التحكم، التزام الموظفين بتحديد الأهداف، الحرية والاستقلالية في أداء الواجبات، التواصل المستمر) كخطوات لتحقيق أسلوب فعالية الموظفين MBO. وأشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة استخدام طريقة MBO كوسيلة لتقييم الأداء حيث يتم تعزيز فعالية الموظفين. كما نتج عن ذلك أن تقييم أداء الموظفين الفرديين والتعريف الواضح للنتائج هي أهم المعايير من جميع الأنشطة الأخرى لأسلوب MBO التي تم اتخاذها في الدراسة لرفع فعالية الموظفين في المنظمة.

دراسة الخفيفي والمنصوري (2020) بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء الموظفين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية. وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقرها مدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركتي الخليج العربي والنهر لتصنيع الأنابيب. واختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديراً ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت

منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء الموظفين كان منخفض. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين. كما توجد أيضاً علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

دراسة نعيمة وخدومة (2021) بعنوان: "أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال".

انطلقت فكرة هذا البحث من التساؤل في كيفية وما مدى أهمية الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال، وما تستلزمه من طرق وأساليب متطورة لتحسين أداء الموظفين والذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الإدارات، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة. حيث تتوقف كفاءة أداء أي قطاع كان على كفاءة أداء الموظفين، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم الإدارة بالأهداف بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة القيادة الإدارية وتطوير أداء الموظفين، وهي وظيفة قديمة تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح مهمة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتسييرها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي. وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الإدارة بالأهداف حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة، وذلك بإتباع منهجية التدريب والتحفيز على الإبداع والابتكار لتنمية المهارات والتي كانت نتيجة اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف للعديد من الدراسات المختلفة السابقة.

دراسة Salama, W. (2021) بعنوان "أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام في الفنادق".

حللت هذه الدراسة مساهمة الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام. وقد أجريت الدراسة من خلال أسلوب الاستبيان على عينة مكونة من (230) مشارك. تم إجراء استبيانات منفصلة على مديري وموظفي فنادق الخمس نجوم، حيث أشارت النتائج إلى أن مديري الفنادق يفضلون تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لأنه يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف الفندق. كما أبدى الموظفون استعدادًا لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بفضل مزاياه التي تساعد في تعزيز الأهداف التنظيمية المستدامة. وتوصي الدراسة بتفعيل نظام الإدارة بالأهداف في الفنادق لمساهمة في تعزيز الأداء وتحقيق الربحية المستهدفة وتعزيز استدامة المنظمات.

دراسة فتوح (2022) بعنوان: "تفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بولاية معسكر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تفعيل الإدارة وفق أسلوب الأهداف في تحسين الأداء المؤسسي واختبار العلاقة بين الإدارة من حيث أبعاد (المشاركة في تحديد الأهداف، ووضع خطة العمل، والمراجعة الدورية، وتقييم الأداء). وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمديرية الضرائب في حرم المخيم على عينة بلغت 64 مشارك، حيث تم استخدام برنامج SPSS في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات. ولاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبعدين (المشاركة في تحديد الأهداف ووضع

خطة العمل) على الأداء المؤسسي. في المقابل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي (المراجعة الدورية وتقييم الأداء) على الأداء المؤسسي.

دراسة KABATILO (2023) بعنوان: " كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين، دراسة حالة لشركة بارفيوس كروب".

تستكشف هذه الدراسة تأثير الإدارة بالأهداف (MBO) على أداء الموظفين داخل شركة Parfuse Corp من خلال التعرف على المستوى الحالي لأداء الموظف في شركة Parfuse Corp، والعوامل الرئيسية التي تسهم في الانخفاض الملحوظ، و مدى فعالية MBO في تحسين أداء الموظفين في شركة Parfuse Corp. وتعتمد الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، حيث تستخدم أساليب جمع البيانات مثل: المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق. وشملت الدراسة موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الهرمية داخل شركة Parfuse. وتوفر نتائج الدراسة نظرة ثاقبة حول المستوى الحالي لأداء الموظفين في شركة Parfuse Corp والعوامل المساهمة في أي انخفاض. يقوم البحث بتقييم فعالية MBO في تحسين أداء الموظفين، وتسليط الضوء على تأثيره والقيود المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد تقنيات وممارسات MBO المحددة التي يمكن تنفيذها في Parfuse Corp لتعزيز الإدارة التنظيمية ودعم تحسين أداء الموظفين. وتسهم النتائج في الأدبيات المتعلقة بـ MBO وإدارة الأداء، وتوفر نظرة ثاقبة حول فعاليتها وتقدم توصيات بحثية وممارسية مستقبلية. إن التنفيذ الناجح لتقنيات MBO المحددة، مثل: تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة المنتظمة، وفرص تطوير الموظفين، يمكن أن يحسن أداء الموظف. وتؤكد الدراسة على أهمية مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، وتعزيز الوضوح،

وتوفير الدعم والموارد المستمرة. وتلعب مشاركة الموظفين وتمكينهم دورًا حاسمًا في عملية MBO، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام بين الموظفين.

دراسة القرني (2024) بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية في الدمام".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في مؤسسة الجمعيات الخيرية في الدمام بالمملكة العربية السعودية بالاعتماد على المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (298) موظفًا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع البحث ومن ثم جرى تحليل الإستجابات إعتماًداً على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وأوصت الدراسة بالإستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري كأحد الأساليب المهمة في تقييم الأداء وتعزيز هذا الأسلوب من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والتغذية الراجعة والالتزام وإشراك المرؤوسين.

4.3.2 التعليق على الدراسات السابقة

أولاً فيما يخص الموضوع: تنوعت المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة، فدراسات المحور الأول تناولت موضوع الإدارة بالأهداف؛ بعض الدراسات تناولته من زاوية التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات والمنظمات كدراسة (Bua, F, Tyokyaa, 2016)، و(الهندي 2017)، و(الأكلبي، شريف، 2018)، و(الصالح، 2019)، و(Bua, F, Tyokyaa, 2016). والبعض الآخر تناولها من حيث تأثيرها على بعض العناصر الأخرى في المؤسسة كالتميز المؤسسي والأداء التنظيمي، وفاعلية المنظمات، والتعلم التنظيمي، كدراسة الشمري (2023)، و(Enmeuo. Et.al., 2022)، و(روستم، صالح 2021)، و(زايدي، 2015). أما في دراسات المحور الثاني فتناولت موضوع أداء الموظفين، وتناولته الدراسات السابقة من حيث تداخله وتأثره بالمصطلحات الإدارية الأخرى مثل: الرضا الوظيفي والتحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية، كدراسة (Pattiruhu & PaaisiK 2020)، و(خداوي ورمضاني، 2023)، و(Ariani, D. W. (2023)). ودراسات أخرى تناولت دور استراتيجيات الإدارة والجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين، كدراسة (Al-kharabsheh, et al., 2023)، و(رضوان، عبد الحميد، 2022)، و(Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020)، و(Bibi, M. 2019). وبعضها تناول أثر التدريب وفريق العمل على أداء العاملين كدراسة (ببالي، فضيلة، وعلاهم، نجوى. (2018)، والرشيدي (2018). وتناولت دراسات المحور الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة بالأهداف وأداء العاملين. وفي إطار ذلك تنوعت الموضوعات حول دور الإدارة بالأهداف في التأثير على الأداء التنظيمي، والمؤسسي والعلاقة بينها وبين متغيرات

أخرى، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي سنتناول موضوع أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية.

- **فيما يخص المنهج المستخدم:** اتفقت الدراسات السابقة جميعها في استخدام المنهج الوصفي وبالاعتماد على الدراسة الميدانية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية؛ حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية المعتمدة على المنهج الوصفي.

- **فيما يخص أداة جمع البيانات:** اتفقت الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والحصول على النتائج المرجوة، وهو أيضًا ما يتفق مع الدراسة الحالية.

- **فيما يخص مجتمع وعينة الدراسة:** اختلفت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والعينة، حيث طبق بعضها على الموظفين في المصانع كدراسة (زايدي، 2015)، والبعض الآخر طبق على الموظفين في الشركات كدراسة (شغري، 2018)، ودراسة (Kabatilo, 2023)، والبعض الآخر طبق على الموظفين والعاملين في البنوك كدراسة (Francis, 2018)، وبعضها طبق دراسته على المؤسسات الحكومية كدراسة (الهندي، 2017). وتختلف الدراسة الحالية في عينتها، حيث ستطبق على عينة من موظفي القطاع الصحي في محافظة شمال الشرقية عينة (الفئات الطبية والطبية المساعدة والفئات الإدارية).

- **من حيث النتائج:** فقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الإدارة الحديثة، وأثره الكبير في تحسين أداء الموظفين وتطوير المؤسسات والمنظمات، كما أثبتت الدراسات أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في معظم الدراسات جاء بدرجة كبيرة مع تفاوت ترتيب الأبعاد المتعلقة بها.

5.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتعمق في قراءتها K ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في بلورة وصياغة مشكلة الدراسة بطريقة علمية صحيحة. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة وتساؤلاتها وتحديد منهج الدراسة والأدوات الملائمة لموضوع الدراسة كدراسة (نعيمه وخدمه، 2022)، ودراسة (الرشيدي، 2018). وساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تصميم أدوات الدراسة بالشكل الذي يحقق أهداف الدراسة كدراسة (الشمري، 2023)، ودراسة (الحفيفي، والمنصورب، 2020) ودراسة (kabitilo, 2023). بالإضافة إلى ذلك فقد أثرت هذه الدراسات الإطار النظري والمعرفي للدراسة الحالية من خلال التعرف على المصادر والمراجع العلمية المتنوعة التي تخدم الدراسة الحالية. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة وتحديد مدى اتفاقها واختلافها مع نتائج الدراسة الحالية.

6.3.2 ما يميز الدراسة الحالية

من خلال ما تم عرضه من دراسات ترى الباحثة أن البحث الحالي يتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كما يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى اتفاقه مع البحوث والدراسات السابقة في المنهجية العلمية والخطوات التي تسير عليها وفق منهج الدراسة العلمي. بينما يختلف البحث الحالي بإضافة المقابلات الشخصية أسلوباً آخر لجمع البيانات، وإختلف في تناوله مجتمع البحث حيث استهدف موظفي القطاع الصحي في محافظة شمال الشرقية (الفئات الطبية والطبية المساعدة والفئات

الإدارية). كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها تدرس تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية. وفي إطار ذلك تسهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية والتي تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وأثره على أداء الموظفين في عمان بشكل عام، وموظفي القطاع الصحي بشكل خاص؛ حيث لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستها -على حد علم الباحثة عدم- وجود دراسة تتعلق بهذا الموضوع، وهو ما جعلها تأخذ القرار وتبدأ في البحث في محاولة منها للاستفادة من الدراسات السابقة والتطرق لهذا الموضوع في دراستها للوصول إلى نتائج علمية سليمة قد تساعد في تطوير القطاع الصحي في عمان. وكذلك تسهم في إثراء المكتبة الأكاديمية في مجال العلوم التربوية.

الخاتمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بها، وقد قسمت الباحثة هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تناول الفصل الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف وأبعاده والمكونات الرئيسية للإدارة بالأهداف وعناصرها وأهدافها ومتطلباتها ومزايا تطبيقها والمعوقات التي قد تعوق تطبيقها. أما المبحث الثاني: فتطرقت الباحثة فيه إلى مفهوم أداء الموظفين ومن ثم مفهوم تقييم أداء الموظفين، وكفاءة الأداء وفعاليته، والجوانب المتداخلة في أداء العاملين، ومقاييس الأداء ومن ثم التطرق إلى خطوات تقييم الأداء والمرؤوسين بأسلوب الإدارة بالأهداف. وفي المبحث الثالث: قامت الباحثة بعرض مفصل للدراسات والأدبيات المرتبطة بموضوع دراستها ومتغيراتها. ثم قارنت الباحثة بين تلك الدراسات وبعضها وبينها وبين دراستها التي ستقوم بها ومدى الاستفادة من تلك الدراسات في جميع خطوات بحثها، وستتطرق في الفصل الثالث لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والتركيز على مجتمع الدراسة والعينة واختيار الاستبانة المناسبة وتكييفها مع موضوع البحث.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية

5.3 بناء أداة الدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

يتناول الفصل الحالي الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يعرض منهج الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار العينة، وبناء الأداة، وخطوات هذا البناء، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وخطوات جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على طبيعة استخدام نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية في محافظة الشرقية بسلطنة عُمان وأثرها على أداء الموظفين. وذلك بالاعتماد على أسلوب المسح الذي يهدف لجمع البيانات وتحليلها؛ حيث أن أسلوب المسح يستخدم لضمان الوصول إلى جميع عينة البحث وقياس أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية. وستقوم الباحثة باستخدام المصادر الأولية لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة وستعتمد كذلك على المصادر الثانوية والمتمثلة في المقابلات الشخصية التي تعطي مصداقية أكثر للبيانات.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم (1477) موظف وموظفة موزعين على عدد من المؤسسات الصحية الحكومية. حيث تركز الدراسة الحالية على المستشفيات المحلية وعددها أربعة و12 مركز صحي في مختلف ولايات المحافظة وذلك وفقاً للإحصاءات الواردة في التقرير الإحصائي السنوي الصادر عن وزارة الصحة بنهاية عام 2022م. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (1-3) أعداد الموظفين في المؤسسات الصحية بمحافظة شمال الشرقية للعام 2022م وفقاً لمجتمع الدراسة

المراكز الصحية	مستشفى وادي بني خالد	مستشفى بديّة	مستشفى دمّاء والطائيين	مستشفى سمد الشأن	مستشفى سناو	المؤسسة الصحية
القوى العاملة						
63	8	17	17	14	70	1-الأطباء:
0	0	0	0	0	0	-1
						1الإستشاريون
2	0	0	1	1	29	-1
						2الإختصاصيون
61	8	17	16	13	41	1-3أطباء
						العموم
12	1	2	2	2	4	2-أطباء
						الأسنان
10	2	3	5	3	9	3-الصيدالة
128	20	40	34	28	218	4-ممرضون-
						ممرضات
3	0	0	0	0	8	5-فني علاج
						طبيعي
5	3	4	3	3	11	7-فني أشعة

المراكز الصحية	مستشفى وادي بني خالد	مستشفى بديّة	مستشفى دمّاء و الطائيين	مستشفى سمد الشّان	مستشفى سناو	المؤسسة الصحية
26	3	6	6	7	17	8-فني مختبرات طبية
35	4	9	5	7	17	9-مساعدى الصيدلة
297	36	54	44	41	111	10-أخرى
579	77	135	116	105	465	الإجمالي
1477						الإجمالي العام

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي بنهاية 2022م- وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بالإعتماد على عينة طبقية لتشمل الفئات المختلفة كالفئات الطبية والطبية المساعدة والفئات الإدارية العاملة في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان. ويرجع سبب اختيار الباحثة هذا النوع من العينات لأن العينة الطبقية تسمح لكل فئة من فئات المجتمع الأصلي أن يكون لها نفس الفرصة في التواجد في عينة الدراسة حيث أنها تركز على مختلف الفئات وهذا يعزز مصداقية النتائج وإمكانية التعميم على مجتمع البحث. واعتمدت الباحثة على حجم العينة بحيث لا تقل عن (21%) من حجم المجتمع الأصلي؛ نظرًا لكبر حجم المجتمع. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (314) مشارك ومشاركة. وقد اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون وهي معادلة إحصائية تحدد حجم العينة بالطريقة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن (N) هي حجم المجتمع، و (Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، و (d) نسبة الخطأ وتساوي 0.05، أما (p) فهي نسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي (0.50). ويوضح الجدول التالي توزيع العينة على الطبقات .

جدول (2-3) توزيع العينة على الفئات

الطبقة	النسبة
الفئات الطبية	%13
الفئات الطبية المساعدة	%48
الفئات الإدارية	%39
المجموع	%100

4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية

توضح الجداول التالية التكرارات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين بلغت إستجاباتهم (314) إستجابة. وقد شملت الموظفين من الفئات الطبية والطبية المساعدة والفئات الإدارية العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان، كالتالي:

جدول رقم (3-3) توزيع العينة وفقاً لمتغير النوع

المتغير	العدد	النسبة
ذكر	196	62%
أنثى	118	38%
النوع		
المجموع	314	100%

تشكل نسبة الذكور من عينة الدراسة النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (196) فرد أي بنسبة 62% من إجمالي عدد المستجيبين في العينة، أما فئة المستجيبات من الأنثى فبلغ عددهن (118) مشاركة، أي بنسبة 38% من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الدراسي

المتغير	العدد	النسبة
دبلوم أو أقل	125	40%
بكالوريوس	172	54%
ماجستير	16	5%
دكتوراه	1	1%
المجموع	314	100%

يشكل نسبة الحاصلين على دبلوم أو أقل (125) فرد، والحاصلين على بكالوريوس (172) فرد، والحاصلين على الماجستير (16) فرد، والحاصلين على دكتوراه فرد واحد فقط، أي أن الحاصلين على مؤهل البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من المستجيبين في عينة الدراسة.

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل في المؤسسة

المتغير	العدد	النسبة
من 5 سنوات أول أقل	40	13%
من 6 إلى 10 سنوات	81	32%
من 11 إلى 15 سنة	76	50%
أكثر من 15 سنة	117	16%
المجموع	314	100%

بلغ عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة خمس سنوات فأقل (40) فرد، ومن لديهم سنوات خبرة (6 إلى 10) سنوات (81) فرد، ومن لديهم سنوات خبرة (11 إلى 15) سنة (76) فرد، ومن لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة (117) فرد، أي أن الموظفين الذين تزيد عد سنوات عملهم عن 15 سنة يمثلون النسبة الأكبر من المستجيبين من عينة الدراسة.

5.3 بناء أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية والكيفية والتي ستساعد الباحثة على قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين بالمؤسسات الصحية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؛ وأيضاً نظراً لكبر حجم عينة الدراسة فهي الأدوات الأنسب. ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود

الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (5 - 1) = 4، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.8 = 5/4)،

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا تم تحديد محكمات درجة الموافقة للمقياس ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-6) محكمات درجة الموافقة للمقياس ككل

م	مقياس ليكرت	المتوسط الحسابي للعبارة - البعد	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً
2	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
3	محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
4	موافق	من 3.41 إلى 4.20	عالية
5	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5	عالية جداً

وبناء على مشكلة الدراسة الحالية ومتغيراتها وأبعادها وأهدافها وفرضياتها، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي اتفقت أغلبها على تصميم واحد يركز على قياس أثر الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده المذكورة في نموذج البحث على أداء الموظفين، فقد قامت الباحثة بصياغة نموذج للإستبانة في صورتها الأولية وعرضها على الدكتور المشرف على الرسالة لإبداء الملاحظات وعرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص لتحكيمها.

جدول (3-7) توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

م	البيان	عدد الفقرات	النسبة المئوية
الجزء الثاني المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)			
1	المحور الأول: المشاركة في وضع الأهداف	6	15%
2	المحور الثاني: الالتزام بالأهداف	6	15%
3	المحور الثالث: الثقة بين الرئيس والمرؤوس	6	15%
4	المحور الرابع: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	6	15%
الجزء الثالث المتغير التابع (أداء الموظفين)			
1	المحور الأول: الكفاءة الوظيفية	5	12.5%
2	المحور الثاني: الفعالية الوظيفية	5	12.5%
3	المحور الثالث: الإبداع الوظيفي	6	15%
الإجمالي		40	100%

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة ما توصلت إليه الأدبيات السابقة (الرشيدي، 2018) و(القرني، 2024) و(الشمري، 2024)، ثم وضع عبارات الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المختصين في المجال وعددهم (8) من أصحاب الخبرة الواسعة في مجال القيادة والإدارة والقياس والتقويم والتدريب والتوجيه الوظيفي، وذلك بهدف الحصول على مرئياتهم ومقترحاتهم حول الاستبانة وما تحتويه من محاور وفقرات وأسئلة، ومدى توافق تلك العبارات والفقرات مع موضوع الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. وبالاعتماد على آراء المحكمين تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية وتعديل وحذف ما تم الاتفاق عليه. وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددها (46) فرد (23 ذكر، و 23 أنثى). وتتراوح درجاتهم العلمية ما بين

دبلوم فأقل بعدد (23) فرد، ومن حملة البكالوريوس (20) فرد، ومن حملة درجة الماجستير (3) أفراد. كما تتراوح سنوات خبرتهم كالتالي: أكثر من 15 سنة خبرة (21) فرد، ومن لديهم سنوات خبرة (11-15) سنة (14) فرد، ومن لديهم (6-10) سنوات خبرة (9) أفراد، وأقل من 5 سنوات خبرة فردين فقط. ويتضح أن العينة الاستطلاعية تضمنت جميع فئات مجتمع الدراسة. وقامت الباحثة كذلك بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ). ويوضح الجدول رقم (3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لنموذج الاستبانة ككل، كما يوضح الجدول رقم (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبلغ (40) عبارة.

جدول (3-8) معامل ألفا كرونباخ لنموذج الاستبانة ككل

إحصائية الثبات للاستبانة	
عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للنموذج ككل
40	0.922

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للنموذج بالكامل تساوي 0.922 أي تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الفعلي للدراسة.

ويوضح الجدول التالي قيم معامل الثبات لكل محور:

جدول (3-9) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور

معامل ألفا كرونباخ	معامل التمييز	محاور الاستبانة
محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)		
0.685	0.488	المحور الأول: المشاركة في وضع الأهداف
0.656	0.605	المحور الثاني: الالتزام بالأهداف
0.706	0.445	المحور الثالث: الثقة بين الرئيس والمرؤوس
0.719	0.303	المحور الرابع: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس
محاور المتغير التابع (أداء الموظفين)		
0.704	0.380	المحور الأول: الكفاءة الوظيفية
0.665	0.637	المحور الثاني: الفاعلية الوظيفية
0.688	0.438	المحور الثالث: الإبداع الوظيفي

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من (0.50)، أي يقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على أن جميع فقرات محاور الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في قياس العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

خاتمة

تناول الفصل الحالي الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يعرض منهج الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار العينة، وخطوات وإجراءات الدراسة. وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل النتائج. وجاء الفصل الحالي تمهيداً للفصل الرابع الذي سيتم فيه استعراض النتائج بعد جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها لاختبار الفرضيات وقياس

أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

1.4 تحليل نتائج السؤال الأول

2.4 تحليل نتائج السؤال الثاني

3.4 تحليل نتائج السؤال الثالث

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

المقدمة

هدفت الدراسة في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ونتائج اختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة الخاصة بالمتغيرات. حيث تهدف الدراسة التطبيقية في المقام الأول إلى اختبار الفرضيات، والتي خلصت إليها الدراسة النظرية وتناولت دراسة أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (إجادة) متمثلة في أبعاده الأربعة (المشاركة في صياغة الأهداف، والالتزام بالأهداف، والثقة بين الرئيس والمروؤوس، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية - سلطنة عُمان.

ولاختبار فرضيات الدراسة، تم الإعتماد على بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والحد الأدنى والحد الأقصى ومعامل ارتباط بيرسون لقياس مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة إعتمدت الباحثة على نماذج الانحدار الخطي، وذلك بإستخدام البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (314) مشارك ومشاركة. وقامت الباحثة بتحليل نتائج الاستبانة وفقراتها وعبارتها ومحاورها، والإجابة على الأسئلة والتحقق من الفرضيات التي تحتوى عليها الدراسة من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات والمعالجات الإحصائية للمعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة. وذلك من خلال القيام بعملية تحويل الإستجابات على محاور وعبارات الأداة إلى درجات كمية

وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وذلك للحصول على الإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات أو نفي فرضياتها.

1.4 تحليل نتائج السؤال الأول

ما درجة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

قامت الباحثة باحتساب قيمة المتوسطات لمحاور الاستبانة وذلك من خلال تحليل إجمالي الإستجابات التي حصلت عليها عبر توزيع الاستبانة على محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) مقسماً إلى أربعة محاور تتمثل في (المشاركة في صياغة الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس)، و هي كالتالي :

الجدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

محاوَر الإستبانة	المتوسط الحسابي لكل محور	رتبة المحور
محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)		
المحور الأول: المشاركة في وضع الأهداف	4.55	الثالث
المحور الثاني: الإلتزام بالأهداف	4.74	الأول
المحور الثالث: الثقة بين الرئيس والمرؤوس	4.33	الرابع
المحور الرابع: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	4.59	الثاني
المتوسط العام للمحور الأول	4.55	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-1) تراوح المتوسطات الحسابية لمحاور الإستبانة ما بين (4.33 إلى 4.74) أى هناك موافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) الأربعة، و أن درجة موافقة أفراد العينة على كل محور جاءت كالتالي :

المحور الثاني "الإلتزام بالأهداف" فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.74، وجاء المحور الرابع " التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس" فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.59، والمحور الأول " المشاركة في وضع الأهداف" فى المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي 4.55، كما جاء المحور الثالث " الثقة بين الرئيس والمرؤوس " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.33.

الجدول رقم (4-2) اختبار t-test لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

One-Sample Statistics				
المحور	الإستجابات	المتوسط	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
المشاركة فى وضع الأهداف	314	4.55	0.64	0.036
الإلتزام بالأهداف	314	4.74	0.41	0.023
الثقة بين الرئيس والمرؤوس	314	4.33	0.73	0.041
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	314	4.59	0.55	0.031

One-Sample test					
Test Value = 0					
المحور	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المعنوية	فروق المتوسطات	فاصل الفروق عند درجة ثقة 95% الحد الأدنى الحد الأقصى
المشاركة فى وضع الأهداف	125.53	313	0.001	4.55	4.48 4.62
الإلتزام بالأهداف	202.58	313	0.000	4.74	4.69 4.78
الثقة بين الرئيس والمرؤوس	104.77	313	0.001	4.33	4.24 4.41
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس	147.68	313	0.001	4.59	4.53 4.65

يتضح من نتائج اختبار one sample t-test الموضح أعلاه معنوية محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) حيث جاءت جميع قيم الدلالة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعنى أن هناك تطبيق لنظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

2.4 تحليل نتائج السؤال الثاني

السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

قامت الباحثة باحتساب قيمة المتوسطات لمحاور الإستبانة وذلك من خلال تحليل إجمالي الإستجابات التي حصلت عليها عبر توزيع الاستبانة على محاور المتغير التابع (أداء الموظفين) منقسما لثلاث محاور (الكفاءة الوظيفية، الفعالية الوظيفية، الإبداع الوظيفي) كالتالي :

الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين)

رتبة المحور	المتوسط الحسابي لكل محور	محاور الإستبانة
محاور المتغير التابع (أداء الموظفين)		
الأول	4.78	المحور الأول: الكفاءة الوظيفية
الثاني	4.77	المحور الثاني: الفعالية الوظيفية
الثالث	4.72	المحور الثالث: الإبداع الوظيفي
4.75		المتوسط العام لمحاور الإستبانة

يتضح من خلال الجدول رقم (4-3) تراوح المتوسطات الحسابية لمحاور الإستبانة ما بين (4.72 إلى 4.78)، أى هناك موافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على محاور المتغير التابع (أداء الموظفين) وأن درجة موافقة أفراد العينة على كل محور جاءت كالاتي :

جاء المحور الأول "الكفاءة الوظيفية" فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى 4.78، وجاء المحور الثانى "الفاعلية الوظيفية" فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى 4.77، وجاء المحور الثالث "الإبداع الوظيفي" فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى 4.72.

الجدول رقم (4-4) إختبار t-test لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين)

One-Sample Statistics					
المحور	الإستجابات	المتوسط	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري	
الكفاءة الوظيفية	314	4.78	0.41	0.0235	
الفاعلية الوظيفية	314	4.77	0.40	0.0230	
الإبداع الوظيفي	314	4.72	0.44	0.0249	

One-Sample test					
Test Value = 0					
المحور	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المعنوية	فروق المتوسطات	فاصل الفروق عند درجة ثقة 95% الحد الأدنى الحد الأقصى
الكفاءة الوظيفية	203.28	313	0.000	4.78	4.74 4.83
الفاعلية الوظيفية	206.90	313	0.000	4.77	4.72 4.81
الإبداع الوظيفي	189.53	313	0.000	4.72	4.67 4.77

يتضح من نتائج إختبار one sample t-test أعلاه معنوية محاور المتغير التابع (أداء الموظفين)

حيث جاءت جميع قيم الدلالة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعني إرتفاع مستوى أداء الموظفين في

المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

3.4 تحليل نتائج السؤال الثالث

السؤال الثالث: ما أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

إختبار الفرضية الرئيسة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-5) معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين المستقل (الإدارة بالأهداف) والتابع (أداء الموظفين)

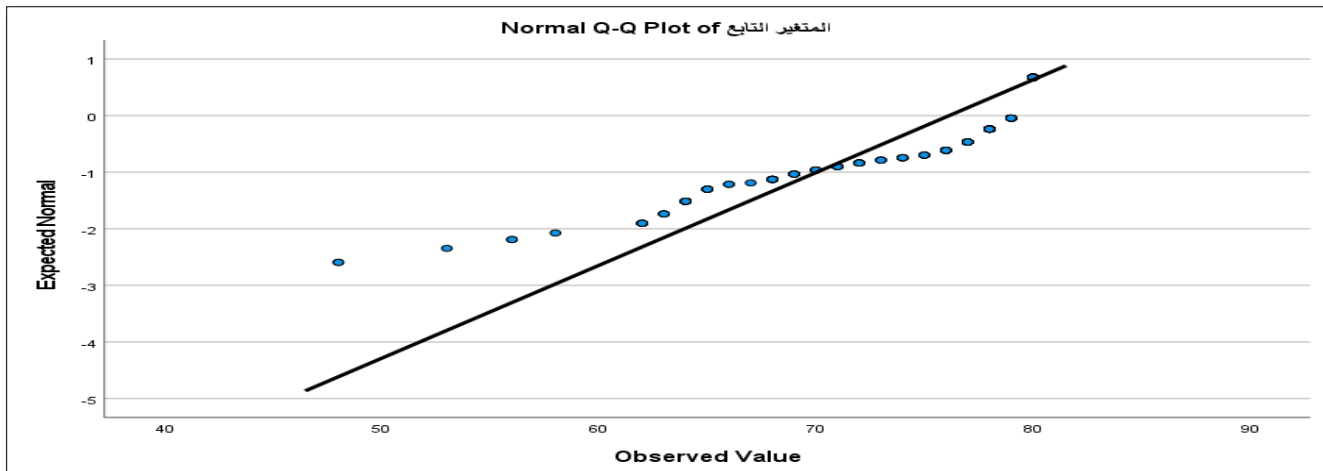
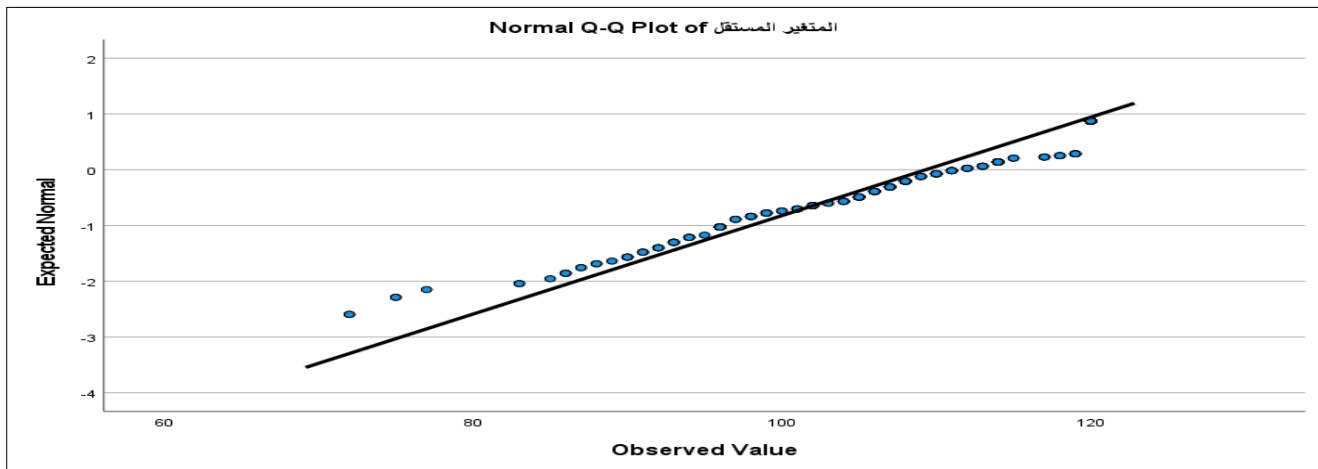
Correlations			
الإدارة بالأهداف	أداء الموظفين		
1	0.679**	إرتباط بيرسون	الإدارة بالأهداف
	0.000	مستوى الدلالة	
314	314	العدد	
0.679**	1	إرتباط بيرسون	أداء الموظفين
0.000		مستوى الدلالة	
314	314	العدد	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين تبلغ (0.679)، وهي قيمة جيدة جداً تعكس مدى الارتباط وقوة العلاقة الايجابية بينهما،

وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من كلا من (0.01) و (0.05).

الجدول رقم (4-6) إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات						شابيرو ويلك
كلمنجروف سيمنروف						
احصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	احصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
0.206	314	7.8	0.860	314	2.9	الإدارة بالأهداف
0.269	314	3.7	0.687	314	9.9	أداء الموظفين



يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة $\text{sig} < 0.05$ أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (4-7) تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (أداء الموظفين)

ملخص النموذج مربع R

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.676	0.458	0.456	0.841

المتنبات : الإدارة بالأهداف

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) بين المتغيرين المستقل والتابع والتي بلغت (0.676) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين كانت (0.458) يفسر ما نسبته (46%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (4-8) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	186.27	1	186.27	263.13	0.001
البواقي	220.86	312	0.708		
المجموع	407.13	313			

الجدول السابق يوضح لنا قيمة F والتي تساوي (263.13) ودرجات الحرية (312) ومستوى الدلالة

يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الرئيسية حيث يوجد أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات

الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-9) معاملات الانحدار

Sig.	T	معاملات موحدة		النموذج
		بيتا	B	
0.001	14.82		0461	ثابت
0.001	16.22	0.676	0.025	الإدارة بالأهداف

يتضح في الجدول السابق يتضح أن قيمة (t) تساوي (14.82) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) كما أن قيمة (B) كانت (0.41) مما يقود الى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كتالي: الأداء الوظيفي = (6.84) + (0.41) لدرجة التأثير الإيجابي للإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

4.4 اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى H1-1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-10)

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعيارى
1	0.606	0.367	0.365	0.908

المتنبئات : صياغة الأهداف

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.606) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين كانت (0.367) يفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (4-11) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	149.52	1	149.522	181.09	< 0.001
البواقي	257.61	312	0.826		
المجموع	407.13	313			

الجدول السابق يوضح قيمة F والتي تساوي (181.09) ودرجات الحرية (312) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء

الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-12) معاملات الانحدار

Sig.	T	معاملات موحدة		النموذج
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		بيتا	الخطأ المعياري	B
< 0.001	25.55		0.36	9.38
				ثابت
				1
< 0.001	13.46	0.606	0.08	1.075
				صياغة الأهداف

في جدول المعاملات نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (13.46) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) كما أن

قيمة (B) كانت (1.075) مما يقود الى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كتالي:

الأداء الوظيفي = (9.38) + (1.075) لدرجة التأثير الإيجابي للمشاركة في صياغة الأهداف

بواسطة الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-13)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعيارى
1	0.607	0.368	0366	0.908

المتنبئات : الإلتزام بالأهداف

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.6078) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير الإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين كانت (0.368) يفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (4-14) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	149.78	1	149.78	181.59	< 0.001
البواقي	257.34	312	0.825		
المجموع	407.134	313			

الجدول السابق يوضح لنا قيمة F والتي تساوي (181.59) ودرجات الحرية (312) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-15) معاملات الانحدار

Sig.	T	معاملات موحدة		النموذج
		بيتا	B	
< 0.001	10.82		0.589	ثابت
< 0.001	13.47	0.607	0.124	الإلتزام بالأهداف

في جدول المعاملات نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (13.47) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) ، كما أن قيمة (B) كانت (1.66) مما يقود الى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كتالي:
الأداء الوظيفي = (6.37) + (1.66) لدرجة التأثير الإيجابي للإلتزام بالأهداف من قبل الموظفين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية.

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-16) تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين
ملخص النموذج مربع R

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.410	0.168	0.166	1.04

المتنبئات : الثقة بين الرئيس والمرؤوس

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.410) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير الثقة بين الرئيس

والمرؤوس على أداء الموظفين كانت (0.168) يفسر ما نسبته (17%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

الجدول رقم (4-17) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	68.47	1	68.47	63.081	< 0.001
البواقي	338.66	312	1.085		
المجموع	407.13	313			

الجدول السابق يوضح لنا قيمة F والتي تساوي (63.08) ودرجات الحرية (312) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وهو أثر إيجابي بين المتغيرين.

الجدول رقم (4-18) معاملات الانحدار

النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات موحدة		T	Sig.
			بيتا			
ثابت	11.51	0.35			32.61	< 0.001
الثقة بين الرئيس والمرؤوس	0.63	0.080	0.410		7.94	< 0.001

في جدول المعاملات نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (7.94) ومستوى الدلالة يساوي (0.001)، كما أن قيمة (B) كانت (0.63) مما يقود الى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين، الأداء الوظيفي = (11.51) + (0.63) لدرجة تأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، و بناء على ما سبق نثبت أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الرابعة H1-4: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-19) تحليل الانحدار البسيط لأثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين

ملخص النموذج مربع R

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.609	0.371	0.369	0.906

المتنبات : التغذية الراجعة

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.609) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير التغذية الراجعة على أداء الموظفين كانت (0.371) يفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (4-20) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	150.96	1	150.96	183.87	< 0.001
البواقي	256.16	312	0.821		
المجموع	407.13	313			

الجدول السابق يوضح لنا قيمة F والتي تساوي (183.87) ودرجات الحرية (312) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-21) معاملات الانحدار

Sig.	T	معاملات غير موحدة			النموذج
		معاملات موحدة	الخطأ المعياري	B	
		بيتا			
< 0.001	19.76		0.43	8.49	ثابت
< 0.001	13.56	0.609	0.093	1.26	التغذية الراجعة

1

في جدول المعاملات نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (13.56) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) ، كما أن قيمة (B) كانت (1.26) مما يقود إلى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كالتالي:

الأداء الوظيفي = (8.49) + (1.26) لدرجة تأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، و بناء على ما سبق نثبت الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين التغذية الراجعة و أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

كما استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ممثلة في كلاً من (المشاركة في وضع الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) على المتغير التابع (أداء الموظفين)، كالتالي :

الجدول رقم (4-22) تحليل الانحدار المتعدد لأثر لقياس أثر أبعاد الإدارة بالأهداف مجمعة على أداء الموظفين-ملخص النموذج مربع R

النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.698	0.487	0.481	0.821

المتنبئات : المشاركة في الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرووس، التغذية الراجعة

الجدول السابق يبين قيمة الارتباط (R) والتي تساوي (0.698) وهي قيمة ارتباط جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تفسير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن تأثير كلاً من (وضع الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرووس، التغذية الراجعة) على أداء الموظفين كانت (0.487) يفسر ما نسبته (49%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

الجدول رقم (4-23) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
الانحدار	198.41	4	49.60	73.435	< 0.001
البواقي	208.72	309	0.675		
المجموع	407.13	313			

الجدول السابق يوضح لنا قيمة F والتي تساوي (73.435) ودرجات الحرية (309) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (4-24) معاملات الانحدار

Sig.	T	معاملات غير موحدة		النموذج
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		بيتا	B	
0.001	11.04		5.957	ثابت
0.001	3.78	0.24	0.42	المشاركة في وضع الأهداف
0.001	5.03	0.28	0.78	الالتزام بالأهداف
0.110	1.60	0.07	0.12	الثقة بين الرئيس والمرؤوس
0.001	3.63	0.23	0.475	التغذية الراجعة

في جدول المعاملات نلاحظ أن قيمة (t) لأبعاد المتغير المستقل تساوي على التوالي (3.78، 5.03، 1.60، 3.63) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) لجميع الأبعاد فيما عدا الثقة بين الرئيس والمرؤوس جاءت (0.110)، كما أن قيمة (B) كانت على التوالي (0.42، 0.78، 0.12، 0.47) مما يقود إلى تكوين معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كالتالي:

الأداء الوظيفي = (5.96) + (0.42 + 0.78 + 0.12 + 0.47) لدرجة تأثير أبعاد المتغير المستقل (المشاركة في وضع الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة) في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وبناء على ما سبق نثبت الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد المتغير المستقل فيما عدا الثقة بين الرئيس والمرؤوس لعدم معنوية تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

الخاتمة

انطلاقاً من نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، يتم قبول وإثبات الفرضية الرئيسية التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالأبعاد الأتية (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. في حين توصلت نتائج الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لتأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين. وتطرقت الباحثة في الفصل الخامس من الدراسة إلى مناقشة نتائج الدراسة والتحديات ومقترحات لدراسات قادمة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 توصيات الدراسة

3.5 المقترحات للدراسات المستقبلية

4.5 تحديات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

في الفصل الخامس من الدراسة قامت الباحثة بمناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة و فرضياتها الرئيسية و الفرعية وما تم الوصول إليه من عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وبعد تحليل النتائج حصلت الباحثة على عدد من الاستنتاجات بهدف الوصول لأحكام حول موضوع الدراسة والحصول على استنتاجات وتوصيات تفيد صناع القرار في مجال الدراسة.

تطرقت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (إجادة) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية - سلطنة عُمان. وفي نهاية تحليل النتائج قامت الباحثة باستخلاص مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج إختبار السؤال الأول للدراسة: ما درجة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

قامت الباحثة بتحليل إجمالي الإستجابات التي حصلت عليها من عينة الدراسة (الرؤساء والمرؤوسين) و قامت باحتساب قيمة المتوسطات لمعاملات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) المتمثلة في أربعة محاور وهي: (المشاركة في صياغة الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس

والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس)، وقد أظهرت النتائج تراوح المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل الإدارة بالأهداف ما بين (4.33 إلى 4.74)، و أن درجة موافقة أفراد العينة كانت كالتالي :

- جاء المحور الثاني "الإلتزام بالأهداف" فى المرتبة الأولى

- جاء المحور الرابع " التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس" فى المرتبة الثانية

- جاء المحور الأول " المشاركة فى وضع الأهداف" فى المرتبة الثالثة

- جاء المحور الثالث " الثقة بين الرئيس والمرؤوس " فى المرتبة الرابعة

وهذا يعكس مدى الإلتزام بالأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، ولكن يجب العمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان المؤسسات الصحية. كما قامت الباحثة بإجراء اختبار one sample t-test لإختبار مدى معنوية محاور المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) وقد جاءت جميع المحاور ذات قيم دالة معنوية، وهذا يعني أن هناك تطبيق لنظام الإدارة بالأهداف فى المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية فى سلطنة عمان، وقد توافقت هذه النتائج مع المعلومات التى حصلت عليها الباحثة من المقابلة التى أجرتها مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العامة للخدمات الصحية بالمحافظة و الذى أكد على حرص المؤسسات لتطبيق هذا النظام و تفعيله بالطريقة الصحيحة للوصول إلى تجويد الأداء و بالتالى تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى و المراجعين.

نتائج إختبار السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

قامت الباحثة باحتساب قيمة المتوسطات لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين) مقسما إلى ثلاثة محاور (الكفاءة الوظيفية، الفعالية الوظيفية، الإبداع الوظيفي) وذلك من خلال تحليل إستجابات عينة الدراسة التي حصلت عليها عبر توزيع الاستبانة على (الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان)، وأظهرت النتائج تراوح المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير التابع ما بين (4.72 إلى 4.78)، و أن درجة موافقة أفراد العينة كانت كالتالي :

- جاء المحور الأول "الكفاءة الوظيفية" في المرتبة الأولى

- جاء المحور الثاني "الفاعلية الوظيفية" في المرتبة الثانية

- جاء المحور الثالث " الإبداع الوظيفي" في المرتبة الثالثة

وجود الكفاءة الوظيفية في المرتبة الأولى يعكس مهارات وقدرات الموظفين العاملين في المؤسسات الصحية وقيامهم بتنفيذ واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه. ورغم وجود إبداع وظيفي ألا أنه مازالت هناك حاجة لتطوير قدرات الموظفين الإبداعية لما له من أثر إيجابي على تطوير بيئة العمل في المؤسسات الصحية حيث جاء الإبداع الوظيفي في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج إختبار one sample t-test لمحاور المتغير التابع (أداء الموظفين) معنوية معاملات كافة المحاور حيث جاءت جميع القيم ذات دلالة معنوية ، وهذا يعني إرتفاع مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتتوافق هذه النتائج مع البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلة الشخصية التي أجرتها مع المدير العام للخدمات الصحية بمحافظة شمال الشرقية و رئيس قسم الموارد البشرية و اللذان أكدا على مستوى الأداء العالي للموظفين العاملين في

هذه المؤسسات بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية مع تأكيدهم على العمل الدائم لتجويد الخدمات الصحية المقدمة للمرضى و المراجعين.

نتائج إختبار السؤال الثالث للدراسة: ما أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان .

و للإجابة على هذا التساؤل تم إجراء عدة إختبارات إحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تفترض وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرووس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، و جاءت نتائج هذه الإختبارات كالتالي :

-أظهرت نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين المستقل (الإدارة بالأهداف) والتابع (أداء الموظفين) وجود إرتباط قوى وعلاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية.

- وأظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسات أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

-كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

على المتغير التابع (أداء الموظفين) أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تؤثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين بنسبة (46%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة، و أن (54%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية، وهذا ما أيدته نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج معاملات الانحدار وبناء عليه تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة حيث يوجد أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

وتعتبر النتائج العاليه دليل عملي على أهمية الإدارة بالأهداف في تعزيز كلاً من أداء المؤسسات الصحية بسلطنة عمان وعلى أداء الموظفين حيث أن تطبيق منظومة الإدارة بالأهداف تدعم قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق أهدافها من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية في هذه العملية المحددة بدقة والموكل لكل فرد داخل منظومة العمل تنفيذ جزء منها في حدود صلاحياته ومسئوليته هذا ما أتفق معه دراسة (Francis, 2018) الذي توصلت على أنه يجب على المديرين والموظفون العمل معاً لتحديد وتنفيذ الأهداف ومراقبتها لفترة زمنية محددة، مع ترجمة أهداف المنظمة ككل إلى أهداف شخصية لأعضاء المنظمة.

وهذه النتائج تتفق أيضاً مع المعلومات التي جمعتها الباحثة من المقابلات الشخصية مع كل من مدير عام الخدمات الصحية بمحافظة شمال الشرقية و عضو الفريق المتابع لمنظومة إجابة في المحافظة بأن لهذا النظام الأثر الإيجابي الكبير في تحسين و تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الصحية .حيث أكدا على أن وجود نظام إداري مثل نظام الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة مهمة جداً لما لها من آثار إيجابية على العنصر البشري والمؤسسة، فوجوده يحد من ترهل المؤسسة وهدر الطاقات البشرية وضياع الوقت وتبديد المال العام.

كما تم إختبار فرضيات الدراسة الفرعية والتي جاءت نتائجها كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى H1-1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على

أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر صياغة الأهداف على أداء الموظفين: أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تاثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين تفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات، و أن (63%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية.

كما أظهرت نتائج كلاً من تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج معاملات الانحدار

وجود دلالة احصائية معنوية، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

وتعتقد الباحثة من خلال العرض السابق بأن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في جزء تحسين الأداء الوظيفي هو تأثير كبير، حيث أن الموظفين في حالة المشاركة في وضع الأهداف يكون لديهم مستوى من الرضا لوجود شفافية بالنظام و بالتالي تحسين معدلات الأداء والشعور بالمسئولية تجاه المؤسسة، وتتفق نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة مع نتائج دراسة

(شريف، 2019) ودراسة (الهندي، 2017) و دراسة (الرشيدى ، 2018) التي توصلت إلى أن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد المشاركة في وضع الأهداف.

الفرضية الفرعية الثانية H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين: أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) والتي تحدد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، أي أن تأثير الإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين تفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة ، و أن (63%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج معاملات الانحدار وجود دلالة

معنوية، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإلتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. وتعتقد الباحثة من خلال العرض السابق بأن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في جزء تحسين الأداء الوظيفي كبير حيث أن الموظفين في حال التزامهم بتنفيذ الأهداف يكون لديهم مستوى أعلى من الوعي والمسؤولية تجاه تحقيق أهدافهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة مما يعود بالنفع عليهم من خلال الحصول على الإمتيازات المادية والمعنوية و الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين معدلات الأداء في المؤسسات الصحية الحكومية بالمحافظة الشرقية بسلطنة

عمان. وتتفق نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة في هذا الجزء مع نتائج دراسة (زايدي، 2015) ودراسة (الصالح، 2019) ودراسة (الشمري، 2023) التي توصلت إلى أن الالتزام بتنفيذ الأهداف من شأنه تحسين عمليات المؤسسة ومعدلات الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين: أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) تفسر ما نسبته (17%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة، وأن (83%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية، كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج معاملات الانحدار وجود دلالة معنوية، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وهو أثر إيجابي بين المتغيرين.

وبناء على ما سبق نثبت أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين. وتعتقد الباحثة من خلال العرض السابق بأن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في جزء تحسين الأداء الوظيفي كبير حيث أن وجود و تعزيز الثقة المتبادلة مع الرؤساء يدعم إستقرار المؤسسة وتحسين معدلات الأداء و بالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى و المراجعين للمؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وتتفق نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة في هذا الجزء مع نتائج

دراسة (أقطر ومقراش، 2015) و (القرني، 2024) و (الشمري، 2023) التي توصلت إلى أن الثقة بين الرئيس والمرؤوس تظهر في المشاركة في الأنشطة والأعمال التي تتطلب تضافر الجهود وتقليل المشكلات وزيادة تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و تتوافق هذه النتائج مع المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات الشخصية التي أجرتها مع المدير العام للخدمات الصحية بمحافظة و كذلك رئيس قسم الموارد البشرية اللذان أكدا على أهمية الثقة بين الرئيس و المرؤوس و تعزيز هذه الثقة التي تعتمد على التفاهم المتبادل والالتزام بالوعود والشفافية في التعامل و التي بدورها تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة 4-H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس على أداء الموظفين أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (مربع R) تفسر ما نسبته (37%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة ، وأن (63%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية، كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج معاملات الانحدار وجود دلالة معنوية، لذلك نقبل الفرضية الفرعية حيث يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. وبناء على ما سبق نثبت الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين التغذية الراجعة و أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية. و تتوافق هذه النتائج مع

المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات الشخصية التي أجرتها مع المدير العام للخدمات الصحية بالمحافظة و رئيس قسم الموارد البشرية و عضو الفريق المتابع لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف و الذين أكدوا على أهمية التغذية الراجعة كونها تعمل على تبادل الملاحظات البناءة و الإفادة و التحفيز و تعزز التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين. وتعتقد الباحثة من خلال العرض السابق بأن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في جزء تحسين الأداء الوظيفي كبير حيث أن الرؤساء في حالة إلزامهم بتقديم المعلومات الهامة للموظفين و إيضاح نقاط القوة و الضعف في أدائهم و تحقيق الأهداف الموضوعة بصفة دورية يترتب على ذلك دعم تصحيح مسار العمليات والإجراءات داخل المؤسسات وهذا يدعم نجاح المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وتتفق نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة في هذا الجزء مع نتائج دراسة (الشمري، 2023) و (القرني، 2024) و اللاتي توصلتا إلى أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس من شأنها مد متخذي القرار بصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة من أجل إتخاذ إجراءات فعالة و تصحيح المسار و تعزيز نقاط القوة.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة المتمثلة في كلاً من (المشاركة في وضع الأهداف، الإلتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) على المتغير التابع (أداء الموظفين)، ما يلي:

توصلت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر لقياس أثر أبعاد الإدارة بالأهداف مجتمعة على أداء الموظفين: أن قيمة الارتباط (R) جيدة جداً، أما قيمة (R مربع) تفسر أن تأثير الإدارة بالأهداف (إجادة) تصل لنسبة (49%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في

المؤسسة، و أن (51%) من التأثير الحاصل في مجال تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات أخرى لم تتطرق لها الباحثة في دراستها الحالية. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعاملات الانحدار أن هناك دلالة معنوية ، لذلك نقبل فرضية الدراسة حيث يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان

وبناء على ما سبق نثبت الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد المتغير المستقل فيما عدا الثقة بين الرئيس والمرؤوس لعدم معنوية تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية وجاءت هذه النتائج متوافقة مع النتائج التي خلصت إليها دراسة (الشمري ،2023) و دراسة (القرني ، 2024) و دراسة (الرشيدي، 2018) و تتوافق كذلك مع المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات التي أجرتها مع عضو الفريق المتابع لتنفيذ هذا النظام و المدير العام للخدمات الصحية بالمحافظة واللذان أكدا على أن وجود نظام إداري مثل نظام الإدارة بالأهداف في أي مؤسسة مهمة جدا لما لها من آثار إيجابية على العنصر البشري والمؤسسة، فوجوده يحد من ترهل المؤسسة وهدر الطاقات البشرية وضياع الوقت وتبديد المال العام.

2.5 توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي ربما قد تقيد صناع القرار فيما يتعلق بنظام الإدارة بالأهداف (اجادة) ومدى أهمية ذلك النظام من حيث ضمان تحقيق الأهداف وتحسين معدلات الأداء داخل المؤسسات الصحية الحكومية بصفة عامة، وأبرز هذه التوصيات :

1- الاهتمام بزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال المزيد من الشفافية وتعزيز التواصل الفعال بشتى طرقه وأنواعه والذي من شأنه تعزيز التطبيق الفعال لإسلوب الإدارة بالأهداف (إجادة) بالمؤسسات الصحية الحكومية، حيث أن محور " الثقة بين الرئيس والمرؤوس " قد جاء في المرتبة الرابعة عند احتساب المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير المستقل . و بناء على الإختبارات الإحصائية التي أثبتت الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد المتغير المستقل فيما عدا الثقة بين الرئيس والمرؤوس لعدم معنوية تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

2- تحسين الإبداع الوظيفي للكوادر العاملة بالمؤسسات الصحية الحكومية، حيث أظهرت النتائج حساب المتوسطات الحسابية لمحاور المتغير التابع وجود محور الإبداع الوظيفي في المرتبة الثالثة والأخيرة ،و توصي الباحثة بأهمية تطوير قدرات الموظفين بشكل أوسع لضمان تنفيذ مهامهم الوظيفية بأساليب أكثر إبداعا مما يحقق أهدافهم الوظيفية بصفة خاصة وتحقيق أهداف المؤسسات الصحية بصفة عامة.

3-إجراء استطلاعات لمعرفة رأي الموظفين في المؤسسات الصحية حول كفاءة الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أدائهم كونه من الأنظمة الحديثة التي تم تطبيقها لقياس أدائهم.

4-دراسة السياسات والإجراءات الحالية المتبعة في المؤسسات الصحية وتحليل مدى انعكاسها لمبادئ وأساليب الإدارة بالأهداف الأمر الذي يعزز فعالية تنفيذ هذا النظام حيث أثبتت الدراسة الحالية العلاقة الإيجابية و الأثر الإيجابي للمتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) بجميع أبعاده على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

5-التوعية المستمرة لموظفين بأهمية تطبيق نظام الإدارة بالاهداف و أهمية في تطوير الأداء الوظيفي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاهداف على الأداء الوظيفي.

6-الإستمرار في تطبيق نظام الإدارة بالاهداف في المؤسسات الصحية نظرا لتأثيره الإيجابي على أداء الموظفين حسب ما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة .

3.5 المقترحات للدراسات المستقبلية

عطفًا على أهمية موضوع الدراسة ونوعية النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الحالية، تقترح الباحثة القيام بمجموعة من الدراسات حول متغيرات الدراسة ومن تلك المقترحات ما يلي:

1-دراسة أثر تطبيق نظام الإدارة بالاهداف على التوزيع العادل للحوافز والمكافآت المالية.

2-دراسة نظام الإدارة بالاهداف (إجادة) على شرائح أخرى مختلفة خاصة على مستوى القيادات ومتخذي القرار .

3-دراسة مدى مساهمة نظام الإدارة بالاهداف (إجادة) في الاستقرار والرضا الوظيفي.

4-القيام بعمل دراسة حول دور نظام الإدارة بالاهداف (إجادة) في تحسين وتجاوز نوعية الأعمال.

5-تنفيذ مجموعة من البحوث المسحية حول تقييم آثار تطبيق نظام الإدارة بالاهداف (إجادة) على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمراجعين.

4.5 تحديات الدراسة

العمل البحثي لا بد أن يواجه مجموعة من التحديات والتي تعتبر من التحديات التي تساعد الباحث على التكيف واكتساب الخبرة للتعامل معها من أجل القيام بالدراسة والحصول على النتائج المرجوة. وقد واجهت الباحثة مجموعة من التحديات أثناء القيام بتنفيذ الدراسة، ومن تلك التحديات:

- ندرة الدراسات السابقة المحلية والتي تناولت نظام الإدارة بالأهداف وتأثيره على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية.
- إجراءات الحصول على تصريح من مركز البحوث والدراسات لتطبيق الدراسة في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.
- التواصل مع مجتمع الدراسة لتوزيع الاستبانة.

الخاتمة

تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتقدم الأمم والحضارات، والاهتمام بهذه الموارد يعد من أولويات رؤية عمان 2040، حيث تتطلع سلطنة عُمان إلى تحقيق التنمية المستدامة وتجويد الأداء المؤسسي ورفع كفاءته. ومن أهم الأنظمة التي تدعم تحقيق هذه الغاية هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يقوم على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس في مختلف القطاعات، مع تحديد الإجراءات والموارد اللازمة لتحقيقها ويسعى هذا النظام إلى تحفيز الكفاءة والابتكار، وتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع المؤسسات الحكومية، وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتجويد أداء المؤسسات الحكومية في السلطنة. وسلطت هذه الدراسة الضوء على مدى نجاح تطبيق هذا النظام (الإدارة بالأهداف) بأبعاده الأساسية (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) لمعرفة تأثيره على تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الصحية الحكومية التي توفر خدمات الرعاية الصحية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.

الجدير بالذكر الإشارة إلى أهمية وجود نظام إداري يتسم بالشفافية وتحديد الأدوار والسياسات المؤسسية الواضحة والأهداف المقرونة بالنتائج. نظاماً يعزز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز كذلك التواصل الفعال الذي بدوره يرفع من مستويات الأداء. لذلك توصي هذه الدراسة بتعزيز تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (إجادة) والإستمرار في تطبيقه وتكييفه بالطريقة التي تتواءم وطبيعة الأعمال في كل مؤسسة حكومية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو جليدة، سعيد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. قسم إدارة

الأعمال. الأردن.

أبو حمدة، أبي طلال (2020). "درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية الذات لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في العاصمة عمان".

مجلة العلوم التربوية والنفسية.

أبو محفوظ، ساجدة سعود (2022). "كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل". المجلة العربية للنشر العلمي.

أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية". مجلة التغير الاجتماعي. أقطي، جوهرة؛ مقراش، فوزية (2015). "تأثير التقييم الرسمي في الثقة بين الرئيس والمرؤوسين: دراسة تطبيقية بشركات صناعة الأدوية الأردنية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقي.

أوغيدني، أحلام، و طويل، فتحية (2022). "قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الموظفين". مجلة المفكر.

ارحيمو، عائشة (2015). "متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة /دلب". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق. كلية التربية. قسم التربية المقارنة. سوريا.

الأكلبي، شريف (2018). "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم".

مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

البكري، ثامر؛ غالب، آلاء عبدالكريم؛ شنيتير، عبدالرحمن طاهر (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي

على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد". المجلة العالمية للاقتصاد

والأعمال.

بن رمضان، سامية (2018). "قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل

المنظمات". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ببالي، فضيلة، وعلاهم، نجوى (2018). "لور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة

حالة الوكالات المحلية لتشغيل بالوادي". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمد

لخضر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.

بودي، نوال، والواهم، نجوى (2016). "لور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق

بن يحي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.

البلوشي، أمل محمود (2019). "نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة

عمان". المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة للنشر والأبحاث العلمية.

الجبوري، مها صباح إبراهيم، و كامل، بكر أياد (2023). تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها في

الخصيلة الضريبية: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

والإدارية.

الحضرمي، أحمد؛ الصوافية، جوخة؛ عطاء، أوسيم (2022). *العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي العاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان*. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

الخفيفي، مبروكة؛ المنصوري، فاطمة (2020). *تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية: دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب*. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي.

الدقن، شيماء مجدي (2021). *"علاقة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بالأداء المهني: دراسة ميدانية مقارنة على محطات الراديو المصرية الحكومية والالكترونية"*. مجلة كلية الآداب.

السليمان، إبتهاال؛ اليامي، أحمد (2019). *أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية.

الشايب، البشير؛ التجاني، محمد؛ يس، أحمد الطيب السيد (2023). *أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2017-2021 م*. مجلة القلم العلمية.

توفيق، عبد الرحمن (2009). *قياس أداء العاملين*. (ط2). ميك: مكتبة طريق العلم.

الحوسني، أسعد بن حمود (2016). *إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. عمان.

خداوي. أحمد؛ رمضان. بو بكر (2023). *الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين "دراسة حالة رئاسة جامعة يحي فارس بالمدينة"*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة يحي فارس بالمدينة. الجزائر.

الخفيفي، المنصوري (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب). المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي.

الرشيدي، فاهد. (2021). "دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة". مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.

الرشيدي، محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. الأردن.

رضوان، علاء؛ عبد الحميد، آلاء (2022). نموذج هيكلي لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

روستم، كاوه؛ صالح، عطا (2021). "دور استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف في فاعلية المنظمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات الادارة من ثلاث جامعات في مدينة السلیمانية". مجلة جامعة التنمية البشرية.

زايدي (2015). "دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسلورميتال" عناية". (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. الجزائر.

السلمي. علي (1999). "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق". القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع

الشريفي، عباس (2008). "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. كلية

العلوم التربوية. قسم الإدارة. الأردن.

شغري، رضوان (2018). "دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات

الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة - المؤسسات الناشئة في لبنان أنموذجاً". مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

الشمري (2023). "دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى

الصحة النفسية بحضر الباطن". مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة.

الصالح (2019). "دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة".

مجلة العلوم التربوية والنفسية.

صالح، عبدالرحمن؛ لقمة، أبوبكر؛ أحمد، محمد (2023). "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين: دراسة

تطبيقية على عينة من العاملين بجامعة البطانة". مجلة منار الشرق للدراسات والأبحاث.

كردي، أحمد (2010). "الإدارة بالأهداف". الانترنت: مكتبة نور.

عامر، طارق (2009). "الإدارة بالأهداف: نشأتها، فلسفتها، تطبيقها". القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

عليان، ربحي (2007). "أسس الإدارة المعاصرة". الأردن: دار الأمة للطباعة والنشر.

مكاوي، كراشي (2019). "إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين". مكتبة نور للكتب الإلكترونية.

نعيمة، معزوز؛ خدومة، فرحات (2021). "أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات

العمال". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بن خلدون. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التيسير. قسم علوم التيسير. الجزائر.

الهندي (2017). "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على تأهيل القيادة

البديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو سلطان، ح. (2016). "دور القيادات الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات

الفلسطينية". (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة

أحمد، م. ف، و أبو العينين، ر. س. (2019). أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين

في الفنادق (دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)". مجلة كلية السياحة

والفندقة.

البلوشية، غ. (2013). إدارة الأعمال في المؤسسات الصحية". متاح من خلال الرابط:

<https://alroya.om/p/319929>

بناي، ض. ع، والظالمي، م. ج. (2019). القيادة الاستبدادية وتأثيرها في السلوك غير الأخلاقي

المؤيد للتنظيم: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية".

.Warith Scientific Journal

البوابة الإعلامية- سلطنة عُمان (2021). "الرعاية الصحية". متاح من خلال الرابط

<https://www.omaninfo.om/pages/197/show/671>

حامد، س. (2009). "الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات؟". مجلة كلية الآداب-

جامعة بغداد.

الحمد، ب.، والحياري، ح. أ. (2022). درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين

في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين". مجلة

جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

الحلاق، ح. أ، والاسماعيل، ج. ش. (2023). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي

لمنظمات المجتمع المدني: دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني". المجلة

العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

الحوسني، أ. ب. (2016). إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من

وجهة نظر العاملين فيها". (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عُمان : جامعة السلطان قابوس.

الحياصات، خ. م. (2007). "معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء

المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية". مجلة

الدراسات - العلوم الإدارية.

دغمان، ز. (2015). "المتطلبات الحديثة ضمن تفعيل والتطوير لدور القيادات الحكومية الإدارية في

المنظمات". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة.

الرشيدي، م. م. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في

مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)". (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: جامعة الشرق

الأوسط.

رضا، ه. ح. (2014). الإدارة بالأهداف". (الإصدار ط1). الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

رؤية عُمان 2040. (2023). "وثيقة الرؤية". سلطنة عُمان: وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040.

سليمان، ر. م. (2020). "متطلبات جودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الحالات

الفردية بدور رعاية المسنين". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.

الشمري، م.ع، الظفيري، ب.ه، الشمري، ع.ا، الظفيري، ح، والشمري، ف.ع. (2023). "لور الإدارة

بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر

الباطن". مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي.

صقر، أ. (2021) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين

من منظور طريقة تنظيم المجتمع". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية.

الصلتي، فهد (2020). "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة

جنوب الباطنة وعلاقتها بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات". (رسالة ماجستير غير منشورة).

سلطنة عُمان : جامعة نزوى .

عبد الحليم، إ. ح. (2020). "أدوار الاختصاصي الاجتماعي الممارس العام في مجال رعاية كبار السن

باستخدام استراتيجيات الممارسة المهنية وتصور مقترح لتقليل الأخطاء المهنية". مجلة كلية الخدمة

الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.

القرزعي، م. ص. (2018). "فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية".

مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة.

محمد، ع. س. (2011). "واقع أهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة

بالأهداف". الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن.

محمد، ه. (2023). "الإدارة بالأهداف كمدخل في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسات رعاية المسنين".

مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية.

الهندي، أ. ع. (2017). "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة

بديلة "دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة". (رسالة ماجتسر غير منشورة).

غزة - فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). “*The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation*”. International Journal of Data and Network Science, 7(1), 275-282.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). “*Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance*”. Environmental Science and Pollution Research, 28, 28191-28206.
- Ariani, D. W. (2023). “*Exploring Relationship of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Employee Performance in Small Medium Enterprise*”. International Journal of Professional Business Review, 8(2), e0876-e0876
- Andersen. E. S, Grude. K. V. (2017). Our tribute to Rodney – And the importance of Goal Directed Project Management. International Journal of Project Management.
- Andersen. E. S, Grude. K. V. (2017). “*Our tribute to Rodney – And the importance of Goal Directed Project Management*”. International Journal of Project Management.
- Bjerke. M.B, Renger. R. (2017). “*Being smart about writing SMART objectives*”. Evaluation and Program Planning.
- Bibi, M. (2019). “*Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees*”. SEISENSE Journal of Management.

- Bua, F. T., Tyokyaa, C., & Kwaghbo, M. T. (2016). “*Application of management by objective (MBO) on the effective administration of Universal Basic Education (UBE) Schools’ Programme in Makurdi Education Zone of Benue State*”. Nigeria. International Journal of Innovative Education Research .
- Dechev, Z. (2010). “*Effective Performance Appraisal—a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results*”. Erasmus University.
- Drucker, P. f. (1986). “*Management Tasks, Responsaibilities, Practices*”. New York. USA: Truman Talley Books . E.P. Dutton
- ENEMUO, J. I., ODO, A. M., & ONYEJIAKU, C. (2022). “*Impact of Management by Objective (MBO) on the Organizational Performance of Selected Deposit Money Banks*”. Management Sciences.
- Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (2021). “*Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment*”. Journal of Contemporary Issues in Business and Government.
- Fettouh, K. (2022). “*Activating the method of management by objectives and its impact on institutional performance: a field study for the tax directorate in the State of Mascara*”. Management dynamics in the knowledge economy.
- Francis, F. (2018). “*Management by Objectives (MBO) as an instrument for organizational performance of deposit money banks in Nigeria*”. European Journal of Business and Management.
- Gotteiner, S. (2016). “*The optimal MBO: A model for effective management by objectives implementation*”. European Accounting and Management.

- HAILU, M. (2013). *“Employees’performance Evaluation Practices And Challenges At Zemen Bank”*. Doctoral dissertation, St. Mary's University.
- Hoffmann-Burdzińska, K., & Flak, O. (2015). *“Management By Objectives As A Method Of Measuring Teams' effectiveness”*. Journal of Positive Management.
- Islam, M. A. & Sarker, R. I.(2020). *“The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks”*. Journal of Social and Development Sciences.
- Islami, X., Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). *“Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction”*. Future Business Journal.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). *“Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction”*. Future Business Journal.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). *“Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction”*. Future Business Journal.
- Kabatilo, S. (2023). *“How Does Management by Objectives (MBO) Influence Employee Performance: A Case Study of Parfuse Corp”*. (Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Kabatilo, S. (2023). *“How Does Management by Objectives (MBO) Influence Employee Performance: A Case Study of Parfuse Corp”*. (Doctoral dissertation), Northcentral University
- Kalogiannidis, S. (2020). *“Impact of effective business communication on employee performance”*. European Journal of Business and Management Research.

- Khan, F., Sohail, A., Sufyan, M., Uddin, M., & Basit, A. (2019). “*The effect of workforce diversity on employee performance in Higher Education Sector*”. Journal of Management Info.
- Lindberg, T. (2011) “*Management by Objectives, the Swedish experience in Upper secondary schools*”. Journal of Educational Administration.
- Mukherjee, K. (2009). “*Principle Of Management*”. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Masri. H, Abdulla. Y. (2017). A multiple objective stochastic programming model for working capital management. Technological Forecasting and Social Change.
- Pavao. L. V, Pozo. C, Costa. C. B.B, Ravagnani. M. A.S.S, Jimenez. L. (2017). “*Financial risks management of heat exchanger networks under uncertain utility costs via multi-objective optimization*”. Energy.
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). “*Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*”. The Journal of Asian Finance, Economics and Business.
- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). “*The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing*”. Management Science Letters.
- Salama, W. (2021). “*Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels*”. Afr. J. Hosp. Tour. Leis.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). “*Transformational leadership impact on employees performance*”. Eurasian Journal of Management & Social Sciences.
- Wegwu, M. E., & Ogbungbada, S. (2021). “*Performance Evaluation and Employees Task Outcome in Tertiary Institutions in Rivers State*”. JournalNX.

Wegwu, M. E., & Ogbungbada, S. (2021). “*Performance Evaluation and Employees Task Outcome in Tertiary Institutions in Rivers State*”. JournalNX.

Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). “*Cultural reconstruction and organization environment for employee performance*”. Journal of Ethnic and Cultural Studies.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

ملحق رقم (2) : رسالة تحكيم الاستبانة

ملحق رقم (3): الاستبانة قبل التحكيم

ملحق رقم (4): الاستبانة المعتمدة بعد التحكيم

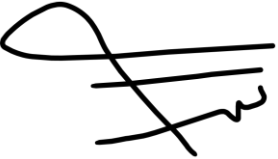
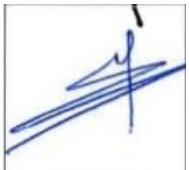
ملحق رقم (5): أسئلة المقابلة قبل التحكيم

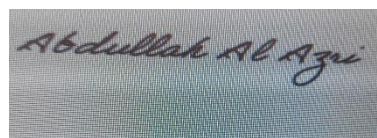
ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة المعتمدة بعد التحكيم

ملحق رقم (7): رسالة تسهيل مهمة باحث

ملحق رقم (8): موافقة مركز الدراسات والبحوث بوزارة الصحة على تطبيق الدراسة البحثية

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

اسم المحكم	التخصص العلمي	المسمى الوظيفي	جهة العمل	التوقيع
د. تركي بن خالد بن سعيد النافعي	إدارة أعمال	رئيس قسم الدراسات والبيانات الإحصائية	وزارة التربية والتعليم	
د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم	إدارة تعليمية وتربوية مقارنة	دكتور باحث	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر.	
د. سالمة بنت سعيد بن حميد النعمانية	إدارة أعمال	أكاديمية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (إبراء)	
د. سيف بن سعيد بن عبدالله الهنائي	القياس و التقويم التربوي	رئيس قسم نظام المؤشرات التربوية	وزارة التربية والتعليم	

	المديرية العامة للخدمات الصحية - شمال الشرقية	رئيس قسم التطوير والتوجيه المهني	إدارة خدمات صحية	حمد بن سالمين الحبسي
	المديرية العامة للخدمات الصحية - شمال الشرقية	رئيس قسم الموارد البشرية	إدارة موارد بشرية	أحمد بن سالم بن حمدان الحجري
	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (إبراء)	نائب مساعد الرئيس للشئون الأكاديمية - محاضر أول	إدارة أعمال	د. عبدالله بن خلفان العزري

ملحق رقم (2) : رسالة تحكيم الاستبانة

الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة وبعد :-

الموضوع/طلب تحكيم أداة قياس (الاستبانة و أسئلة المقابلة)

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بالشكر الجزيل على عطاؤكم الدائم وجهودكم المبذولة في دعم الطلبة، في إطار تعزيز تطور عملية التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحثة دعوتكم مشكورين لتحكيم الاستبانة المرفقة وأسئلة المقابلة للدراسة البحثية بعنوان " أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين بالمؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

علماً بأن الدراسة بُنيت لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
2. التحقق من مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية -سلطنة عمان.
3. التحقق من أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية -سلطنة عمان.

وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

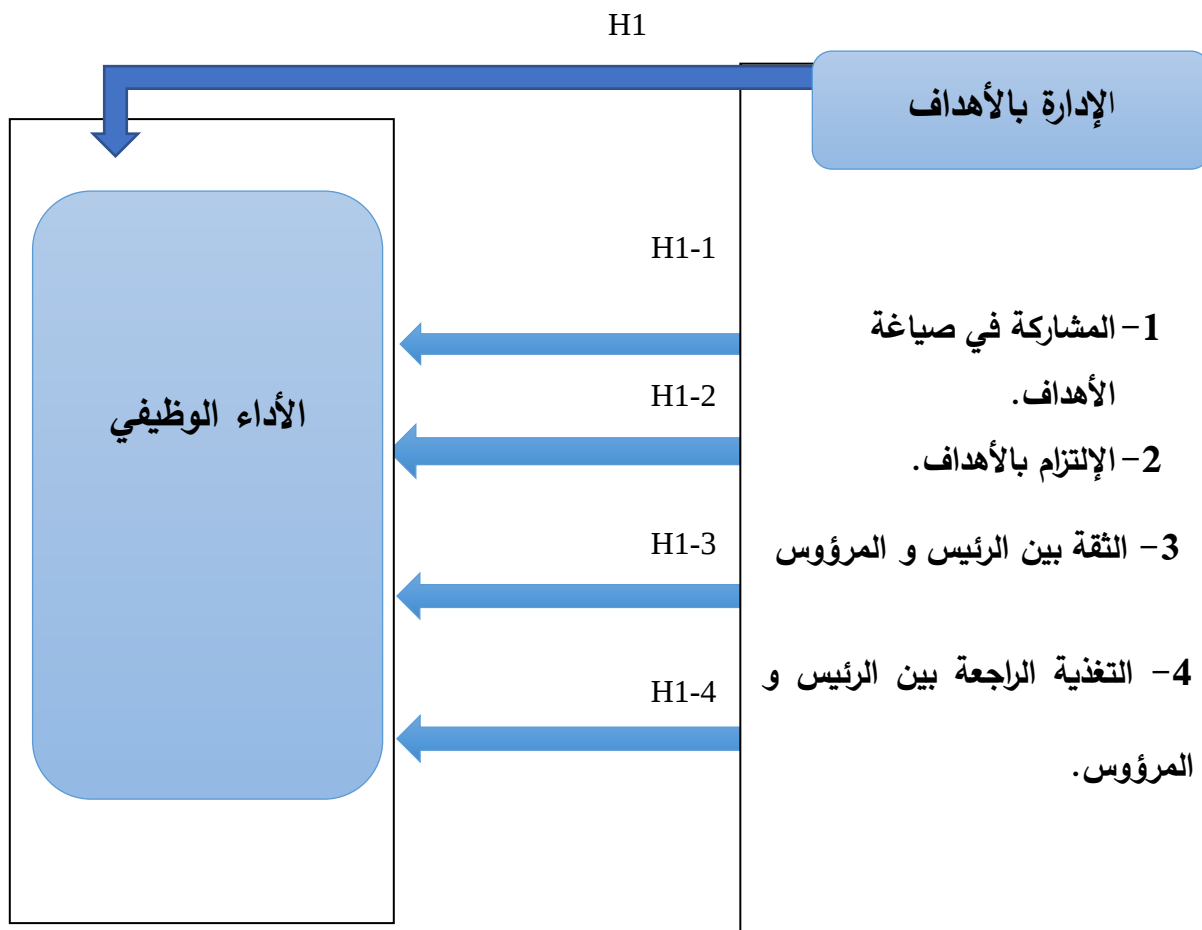
تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الثانية H1-2 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الرابعة H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة والتقييم الدوري على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

أنموذج البحث

المتغير المستقل

المتغير التابع



شكل (2): أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة (القرني، 2024)

1- علماً بأن الاستبانة تحتوي على (3) أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني في تحديد أثر الإدارة بالأهداف، من خلال محور المشاركة في صياغة الأهداف ، و محور الإلتزام بالأهداف و محور الثقة بين الرئيس و المرؤوس و محور التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوس.

فيما يختص القسم الثالث بالأداء الوظيفي، لذا يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً، مع العلم بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون على المشارك في الاستبيان الاختيار بين "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة".

شاكرين ومتمنين لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة / زكية بنت سالم بني عرابة

ملحق رقم (3): الاستبانة قبل التحكيم

أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية

بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان) .

و عليه ترحو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية، علما بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين سلفا حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

ارجو التكرم بوضع (✓) لأفضل عبارة تصف حالتك الحالية:

1- الجنس:

☐ انثى

☐ ذكر

2- المستوى الدراسي:

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم أو أقل

3- سنوات العمل في المؤسسة:

☐ من (6) إلى (10) سنوات

☐ (5) سنوات أو أقل

☐ أكثر من (15) سنة

☐ من (11) إلى (15) سنة

الجزء الثاني: (الإدارة بالأهداف) (القرني، 2024)

و هي عملية إدارية تجمع أفراد المؤسسة وتوجه جهودهم نحو تحقيق أهدافها، وتعتمد على تحقيق هذه الأهداف كمنهج أساسي للعمل وهي كذلك نظام يتم فيه تحديد الأهداف بشكل مشترك من قبل المرؤوسين ورؤسائهم وفقاً لمعايير أداء محددة، ويتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بشكل دوري وهو ما يسمى بتقييم الأداء الفعلي، وتُوزع المكافآت بناءً على أداء الأفراد وتحقيقهم للأهداف المحددة. (يرجى تكرماً توضيح إلى أي مدى ملائمة فقرات الاستبانة التالية لقياس المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة البحثية عبر وضع إشارة (ü) حسب ما ترونه مناسباً)

م	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
المحور الأول: (المشاركة في صياغة الأهداف) (الشمري وآخرون، 2023) : هو الاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المراد تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. وهذا ما يقوم به الرؤساء المباشرين في كل المؤسسات حيث يتيح نظام الإدارة بالأهداف للمرؤوسين المشاركة في وضع أهداف نصف سنوية ومن ثم تقييمهم لأدائهم الفعلي لتلك الفترة.				
١	يشركني المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة			
٢	تشركني المؤسسة في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.			
٣	أتعاون مع مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية			
٤	يشترك المرؤوسين في ترتيب الأهداف الموضوعه حسب الأولوية			
٥	تشركني المؤسسة في تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها			
٦	تساعدني المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماسي لتحقيقها .			
٧	أُتفق مع رئيسي المباشر مسبقاً على الفعاليات التي تخصني في المؤسسة			
٨	لدي الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف			

م	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
المحور الثاني: الالتزام بالأهداف (الشمري و آخرون، 2023): يُقصد به الارتباط المرجو وجوده لدى الموظفين المشاركين في صنع واتخاذ القرار و بالإمكان تعريفه على أنه التزام جميع الفئات بالأهداف الموضوعة في المؤسسات و عمل كل ما من شأنه الوصول إليها و تحقيقها.				
٩	أكون سعيدًا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي			
١١	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماءً أكبر لعملي.			
١٢	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها			
١٣	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لزملائي وزملائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي			
١٤	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي			
١٥	أحاول دائماً الالتزام بالأهداف المتفق عليها مع رئيسي وزملائي لتحقيق التقدم والتطور للمؤسسة			
١٦	أترجم التزامي بأهداف المؤسسة من خلال القيام بجميع الأعمال الموكلة إلي والمشاركة في الأعمال الإضافية			
المحور الثالث : الثقة بين الرئيس والمؤوس (الشمري و آخرون، 2023م): و يقصد بها هي القدرة على الاعتماد على الآخرين والتفاعل معهم بناءً على التوقع بالنزاهة والنية الحسنة، وتعتمد الثقة بين الرئيس والمؤوس على التفاهم المتبادل والالتزام بالوعود والشفافية في التعامل. يشمل ذلك القدرة على تحمل المسؤولية وتحقيق التواصل الفعال، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز أداء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة والرقى بالخدمات المقدمة.				
١٧	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في إمكانياتي وقدراتي المهنية			
١٨	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.			
١٩	رئيسي في العمل يفهم مشاكلتي وحاجاتي			
٢٠	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي			
٢١	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني			
٢٢	تساعد الثقة بيني وبين رئيسي في العمل من زيادة الإنتاجية في العمل			
٢٣	يشعرنى دائماً رئيسي بأنه على ثقة دائمة بعملي وما أقوم به			
٢٤	تؤدي الثقة الكاملة بيني وبين رئيسي إلى تطوير المؤسسة التي نعمل بها			

محور: التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس (الشمرى و آخرون، 2023): هي عملية تبادل الملاحظات والمراجعات بين الرئيس والمروؤوس، وتوفير ملاحظات بناءة وإشادة أو تحفيز لتحسين أداء المروؤوس وتحقيق الأهداف المحددة وحل المشكلات التي تواجهه وتعزيز التفاهم بين الطرفين وتطوير القدرات والمهارات الفردية. وتعزز التغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوس الالتزام بمتابعة وتحقيق الأهداف وتعزيز فعالية أداء المؤسسات.			
٢٥	أقوم بالإطلاع على نتائج تقييم أدائي الوظيفي		
٢٦	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير		
٢٧	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أدائي الوظيفي		
٢٨	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين		
٢٩	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أدائي الوظيفي		
٣٠	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائي الوظيفي		
٣١	تساعدني التغذية الراجعة الدائمة في تحسين مستوى مردودي الوظيفي		
٣٢	تساعدني التغذية الراجعة من إدارة المؤسسة في تحديد التدريبات اللازمة لتقوية فريق العمل من خلال نقاط الضعف التي تم اكتشافها		

القسم الثالث : أداء الموظفين

م	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
أداء الموظفين (القرني، 2024): يشير إلى الأداء العملي الذي يقوم به الفرد في سياق العمل أو المهنة التي يشغلها، ويمكن أن يشمل أداء العاملين مجموعة واسعة من العناصر، أهمها الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والسلوك الوظيفي و غيرها من العناصر مثل الفعالية الشخصية، والإبداع، والالتزام بالمهام، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. وقد يقاس أداء العاملين من خلال تقييمات الأداء السنوية أو الدورية ويؤثر أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالإيجاب أو السلب على جودة الخدمات المقدمة.				
المحور الأول : الكفاءة الوظيفية				
٣٢	أتحرى الدقة دوما في أداء الأعمال الموكلة إليهم			
٣٣	أخطط دوما للأعمال المسندة إليهم قبل تنفيذها			
34	أقوم بتطبيق أفكار جديدة في أداء ما يتم تكليفي به من أعمال			
34	أقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة بدقة			
36	أحرص على حضور البرامج و الورش التدريبية التي تسعى لرفع ادائي الوظيفي			
المحور الثاني : الفعالية الوظيفية				
37	أعمل على المساهمة في إرتقاء المنظمة			
38	أسعى لجعل بيئة عملي أفضل			
39	أبادر في تقديم الدعم و المساعدة للآخرين حتى لو لم يكن من مهامي الوظيفية			
40	أعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام الموكلة إليي			
41	عادة ما أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الخاصة.			
المحور الثالث : الإبداع الوظيفي				
42	أسعى إلى تنمية قدراتي على الابتكار و الحلول الإبداعية التي ترتقي بالمؤسسة			
43	لدي القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى أفعال و تنفيذها بشكل فاعل			
44	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات و التحديات و تطوير حلول مبتكرة لمواجهتها.			
45	لدي الرغبة في التعلم وتطوير مهاراتي بشكل مستمر لتحسين العمل و العملية التنظيمية.			
46	أتلقى الدعم و التحفيز من المسؤولين و الزملاء للإبداع و الأفكار الجديدة وتوفير الإمكانيات و الموارد اللازمة لتوفيرها.			

شكرا لكم،،،

ملحق رقم (4): الاستبانة المعتمدة بعد التحكيم

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (القيادة).

وعليه ترجو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين سلفاً حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

ارجو التكرم بوضع (✓) :

1-الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2-المستوى الدراسي:

☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3-سنوات العمل في المؤسسة:

☐ (5) سنوات أو أقل ☐ من (6) إلى (10) سنوات

☐ من (11) إلى (15) سنة ☐ أكثر من (15) سنة

الجزء الثاني: (الإدارة بالأهداف)

فيما يلي قائمة بالعبارات التي صيغت للوقوف على أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية. في مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة ، و القيمة (4) موافق، والقيمة (3) محايد ، و القيمة (2) غير موافق و القيمة (1) غير موافق بشدة.

المحور الأول : المشاركة في وضع الاهداف :و يقصد بها المشاركة في عملية تحديد الأهداف و تحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، و يتضمن ذلك تحديد أهداف ذكية قابلة للتحقيق و قابلة للقياس و محددة بزمن معين.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشركني المسؤولون في المؤسسة في بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة					
2	أتعاون مع مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية					
3	أشترك مع الرؤساء في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية					
4	تشركني المؤسسة في تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها					
5	تساعدني المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماسي لتحقيقها					
6	لدي الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف					

المحور الثاني: الإلتزام بالأهداف : يُقصد به الارتباط المرجو وجوده لدى الموظفين المشاركين في صنع واتخاذ القرار و بالإمكان تعريفه على أنه التزام جميع الفئات بالأهداف الموضوعة في المؤسسات و عمل كل ما من شأنه الوصول إليها و تحقيقها ,ويمكن رؤية ذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف و الإلتزام بالأهداف والثقة بين الرئيس و المرؤوسين و التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوسين						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	أكون سعيدًا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي					
8	يدفعني واجبي المهني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها					
9	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي وزملائي في العمل بما يحقق أهداف مؤسستي					
10	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي					
11	ألتزم بالأهداف المتفق عليها مع رئيسي وزملائي لتحقيق التقدم والتطور للمؤسسة					
12	أترجم التزامي بأهداف المؤسسة من خلال القيام بجميع الأعمال الموكلة إلي					

المحور الثالث : الثقة بين الرئيس والمرؤوس و يقصد بها هي القدرة على الاعتماد على الآخرين والتفاعل معهم بناءً على التوقع بالنزاهة والنية الحسنة، وتعتمد الثقة بين الرئيس والمرؤوس على التفاهم المتبادل والالتزام بالوعود والشفافية في التعامل. يشمل ذلك القدرة على تحمل المسؤولية وتحقيق التواصل الفعال، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز أداء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة والرفي بالخدمات المقدمة.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في إمكاناتي وقدراتي المهنية					
14	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.					
15	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي					
16	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي					
17	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني					

المحور الرابع: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس : هي عملية تبادل الملاحظات والمراجعات بين الرئيس والمرؤوس، وتوفير ملاحظات بناء وإشادة أو تحفيز لتحسين أداء المرؤوس وتحقيق الأهداف المحددة وحل المشكلات التي تواجهه وتعزيز التفاهم بين الطرفين وتطوير القدرات والمهارات الفردية.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أقوم بالإطلاع على نتائج تقويم أدائي الوظيفي					
20	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير					
21	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أدائي الوظيفي					
22	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين					
23	تمكنني التغذية الراجعة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائي الوظيفي					
24	تساعدني التغذية الراجعة الدائمة في تحسين مستوى انتاجي الوظيفي					

الجزء الثالث : أداء الموظفين

أداء الموظفين : يشير إلى الأداء العملي الذي يقوم به الفرد في سياق العمل أو المهنة التي يشغلها، ويمكن أن يشمل أداء العاملين مجموعة واسعة من العناصر، أهمها الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والسلوك الوظيفي و غيرها من العناصر مثل الفعالية الشخصية، والإبداع، والالتزام بالمهام، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. ويمكن قياس درجة التباين من خلال المؤشرات التالية الكفاءة الوظيفية و الفعالية الوظيفية و الإبداع الوظيفي						
المحور الأول : الكفاءة الوظيفية ويقصد بها القدرة على أداء المهام و الواجبات المطلوبة في الوظيفة بكفاءة. وتعتبر الكفاءة الوظيفية عاملا هاما في تحقيق النجاح و التميز في العمل.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	أتحرى الدقة دوما في أداء الأعمال الموكلة إلي					
26	أخطط دوما للأعمال المسندة إلي قبل تنفيذها					
27	أقوم بتطبيق أفكارا جديدة في أداء ما يتم تكليفي به من أعمال					
28	أقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إلي بدقة					
29	أحرص على حضور البرامج و الورش التدريبية التي تسعى لرفع ادائي الوظيفي					

المحور الثاني : الفعالية الوظيفية و يقصد بها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة و هي تعتبر مؤشرا على قدرة الشخص على تنظيم الوقت و إدارة الموارد.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	أعمل على المساهمة في إرتقاء المؤسسة					
31	أسعى لجعل بيئة عملي أفضل					
32	أبادر في تقديم الدعم و المساعدة للآخرين حتى لو لم يكن من مهامي الوظيفية					
33	أعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام الموكلة إلي					
34	أسعى دائما الى تقديم مصلحة العمل على مصالحى الخاصة.					

المحور الثالث : الإبداع الوظيفي وهو القدرة على إيجاد حلول جديدة و مبتكرة للتحديات و المشاكل في العمل و هو يتطلب التفكير النقدي و المرونة والقدرة على الإستفادة من الفرص الجديدة لتحقيق التغيير.						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	أسعى إلى تنمية قدراتي على ابتكار الحلول الإبداعية التي ترتقي بالمؤسسة					
36	لدي القدرة على تفعيل الأفكار الإبداعية و تنفيذها بشكل مميز					
37	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات و التحديات					
38	لدي الرغبة في التعلم وتطوير مهاراتي بشكل مستمر لتحسين العمل					
39	أتلقى الدعم و التحفيز من المسؤولين و الزملاء لابداع افكار جديدة .					
40	تدعمني المؤسسة بتوفير الإمكانيات و الموارد اللازمة لتحقيق الأفكار الجديدة.					

شكرا لكم،،،

ملحق رقم (5): أسئلة المقابلة قبل التحكيم

الدكتورة، الفاضل/ة:

تحية طيبة وبعد :-

الموضوع/طلب تحكيم (أسئلة المقابلة)

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بالشكر الجزيل على عطاؤكم الدائم وجهودكم المبذولة في دعم الطلبة، في إطار تعزيز تطور عملية التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحثة دعوتكم مشكورين لتحكيم الاستبانة المرفقة وأسئلة المقابلة للدراسة البحثية بعنوان " أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين بالمؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

علماً بأن الدراسة بُنيت لتحقيق الأهداف التالية:

4. تحديد درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
5. التحقق من مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية -سلطنة عمان.
6. التحقق من أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية -سلطنة عمان.

وتأتي الدراسة لفحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده (المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بالأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الثانية H1-2 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- **الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة والتقييم الدوري على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

المقابلة

*ملاحظة: المستهدف بالمقابلة هم عينة من المشرفين والمسؤولين عن تطبيق النظام وتقييم النتائج

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

1- الاسم:

2- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

3- المسمى الوظيفي :

4- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- عدد سنوات العمل:

☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5) إلى (10) سنوات

☐ من (10) إلى (20) سنة ☐ أكثر من (20) سنة

6- اسم المؤسسة:

أسئلة المقابلة:

يرجى تكهما توضيح إلى أي مدى ملائمة أسئلة المقابلة التالية لتحقيق أهداف الدراسة البحثية

عبر وضع إشارة (✓) حسب ما ترونه مناسباً:

السؤال	ملائم	غير ملائم	الملاحظات
ما هو مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟			
ما درجة تطبيق نظام الإدارة بالاهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظه شمال الشرقية بسلطنة عمان؟			
كيف تؤثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بسلطنة عمان؟			
كيف يؤثر الالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟			
كيف تؤثر الثقة بين الرئيس و المرؤوس في أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟			
كيف تؤثر التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوس على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟			
هل شجع تطبيق نظام الإدارة بالاهداف الموظفين على حضور البرامج و الورش التدريبية و التعلم المستمر لرفع الاداء الوظيفي؟			

ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة المعتمدة بعد التحكيم

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه المقابلة إلى التعرف على (أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (القيادة).

وعليه ترحو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة بالدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين سلفاً حسن تعاونكم.

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

1- اسم المؤسسة:

2- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

3-المسمى الوظيفي :

4-المؤهل العلمي:

☐ دبلوم أو اقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5-عدد سنوات العمل:

☐ اقل من (5) سنوات ☐ من (5) إلى (10) سنوات

☐ من (10) إلى (20) سنة ☐ أكثر من (20) سنة

أسئلة المقابلة:

ت	السؤال
1	ما درجة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟ (ضعيف-متوسط -جيد - إلخ)
2	ما هو مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان (من خلال مؤشر قياس الأداء ربما)؟
3	كيف تؤثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بسلطنة عمان؟
4	كيف يؤثر الالتزام بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
5	كيف تؤثر الثقة بين الرئيس و المرؤوس في أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
6	كيف تؤثر التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوس على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟
7	هل شجع تطبيق نظام الإدارة بالاهداف الموظفين على تحسين التواصل و العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسات الصحية؟ إن كانت الإجابة نعم , كيف ذلك ؟
8	هل شجع تطبيق نظام الإدارة بالاهداف الموظفين على حضور البرامج و الورش التدريبية و التعلم المستمر لرفع الاداء الوظيفي؟ ان كانت الإجابة نعم , كيف ذلك ؟
9	ما هي الجوانب التطويرية التي نحتاج إليها لتحسين منظومة الإدارة بالأهداف؟

شكرا لكم ،،،

ملحق رقم (7): رسالة تسهيل مهمة باحث



التاريخ: 19 شوال 1445

الموافق: 28 / 04 / 2024

الى من يهمه الأمر
تحية طيبة وبعد ؟؟؟

الموضوع / تسهيل مهمة الباحثة

يرجى العلم بأن الفاضلة / زكية بنت سالم بن ناصر بني عراية ، والتي تحمل الرقم الجامعي (2212391) مقيدة بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية ، وهي الآن في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة المعنونه بـ (أثر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية) ، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة والتعاون معها بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علما بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟؟؟

الدكتور/ خالد عبد السلام دهليز
عميد كلية إدارة الأعمال



ملحق رقم (8): موافقة مركز الدراسات والبحوث على تطبيق الدراسة البحثية

Sultanate of Oman
Ministry of Health
Directorate General of Planning & Studies
Centre of Studies and Research



سلطنة عُمان
وزارة الصحة
المديرية العامة للتخطيط والدراسات
مركز الدراسات والبحوث

Ref.: MoH/DGPS/CSR/PROPOSAL_ APPROVED/70/2024

Date: 09/06/2024

الرقم:
التاريخ:
الوقت:

Zakiya Salim Nasser Bani Oraba
Principal Investigator

Study Title: The impact of implementing the management by objectives system on the employees performance in Health care institutions in North Sharqiya governate.

Proposal ID: MoH/CSR/24/28397

After compliments,

We are pleased to inform you that your research proposal 'The impact of implementing the management by objectives system on the employees performance in Health care institutions in North Sharqiya governate' has been approved by the Health Studies and Research Approval Committee (HSRAC), Ministry of Health.

The HSRAC should be notified in case of any changes or significant deviation from the approved proposal, otherwise this approval will be deemed invalid. On completion of the study, you are required to provide a copy of the final report within 2 months to the Centre of Studies and Research in Ministry of Health.

Regards,

Dr Issa Al-Salmi
Acting Chairperson
Health Studies and Research Approval Committee (HSRAC)
Ministry of Health, Sultanate of Oman



Cc: Day file

الموقع الإلكتروني: www.mohcsr.gov.om