



تأثير منظومة الإجابة الفردية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

جاسم بن سالم بن مسعود الرشيد

إشراف الدكتور

الحمزة السيد النور

2026م - 1447هـ



تأثير منظومة الإجابة الفردية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

جاسم بن سالم بن مسعود الرشدي

إشراف الدكتور

الحمزة السيد النور

2026م - 1447هـ

الإجازة

تأثير منظومة الإجازة الفردية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات

محافظة شمال الشرقية

أعداد الطالب/

جاسم بن سالم بن مسعود الرشدي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (17/مارس/2026م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ حمزه السيد النور

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. حمزه السيد النور (مشرف)
2 د. طارق شابي (مُحكِّمًا)
3 د. محمد صلاح العزاوي (مناقش داخلي)
4 د. احمد الحجيمي (مناقش خارجي)

الاقرار

إقرار الطالب

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الطالب / جاسم بن سالم بن مسعود الرشيد

التوقيع/

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية تقديراً لما

قدماه لي من دعم ورعاية وعطاء

وإلى زوجتي وأبنائي لما كانوا عليه من صبر وتشجيع ومساندة خلال هذه المسيرة

وإلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد أسرتي الكريمة

وإلى أصدقائي الأعزاء الذين ساندوني وشاركوا معي هذه الرحلة

الشكر والتقدير

قال الله تعالى ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور حمزة السيد النور على ما قدمه من إشراف علمي متميز وتوجيهات سديدة ودعم متواصل طوال مراحل إعداد هذه الرسالة حيث كان لخبرته العلمية ورؤيته العميقة الأثر الكبير في توجيه مسار الدراسة وإخراجها بالصورة العلمية المأمولة فله مني جزيل الشكر ووافر الامتنان.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة:

1- الدكتور محمد صلاح العزاوي 2- الدكتور طارق شابي 3- الدكتور أحمد الجحيمي

وذلك لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي فلهم مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

وأعبر عن خالص امتناني لأساتذتي الكرام في جامعة الشرقية ممثلة في كلية إدارة الأعمال على ما قدموه من علم ودعم طوال فترة دراستي.

وفي الختام أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به..

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وقد سعت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد المنظومة المختلفة، والمتمثلة في التوجه نحو الإتقان، واتساق الاهتمام، ومثابرة الجهد، والكفاءة الذاتية الإبداعية، وهدفي تجنب الأداء ونهج الأداء، على مستوى الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة غير عشوائية مسيرة بلغت (171) موظفًا وموظفة من عدد من المؤسسات الحكومية بالمحافظة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال معاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين منظومة إجادة وتحسين الأداء التنظيمي. كما تبين أن جميع الأبعاد كان لها تأثير بدرجات متفاوتة، حيث جاء تأثير هدف نهج الأداء في المرتبة الأولى من حيث القوة، يليه اتساق الاهتمام ومثابرة الجهد، في حين كان تأثير التوجه نحو الإتقان أقل نسبيًا.

وأوضحت النتائج أن مستوى تطبيق المنظومة وإدراك الموظفين لها جاء في حدود متوسطة، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين في آليات التطبيق والمتابعة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إجراءات التقييم، وتعزيز الشفافية في احتساب الدرجات، ودعم البرامج التدريبية المرتبطة بالأداء، إضافة إلى تفعيل التغذية الراجعة المستمرة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: منظومة إجادة الفردية، الأداء التنظيمي

Abstract

This study examined the impact of the Individual Performance Measurement System (Ejada) on improving organizational performance among government employees in the North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman. The study focused on measuring the effect of Ejada dimensions, including mastery goal orientation, consistency of interest, perseverance of effort, creative self-efficacy, performance-avoidance goal, and performance-approach goal, on organizational performance.

A descriptive analytical approach was adopted. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 171 government employees from various public institutions in the governorate. Statistical analysis was conducted using SPSS, applying correlation and simple linear regression techniques to test the study hypotheses.

The findings indicated a statistically significant positive relationship between Ejada and organizational performance. All dimensions showed varying levels of influence, with performance-approach goal demonstrating the strongest effect, followed by consistency of interest and perseverance of effort. The influence of mastery goal orientation was comparatively lower. The overall perception and implementation level of the system were found to be moderate, suggesting room for further improvement in practice and monitoring.

The study recommends enhancing evaluation procedures, ensuring transparency in performance scoring, strengthening performance-related training programs, and activating continuous feedback mechanisms to improve organizational performance within public institutions.

Keywords: Individual Ejada System, Organizational Performance

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإجازة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
ح	Abstract
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول (الإطار العام)
2	1.1 مقدمة الدراسة
5	1.2 مشكلة الدراسة
7	1.3 أهداف الدراسة
7	1.4 تساؤلات الدراسة
8	1.5 فرضيات الدراسة
9	1.6 متغيرات وأنموذج الدراسة
9	1.7 أهمية الدراسة
11	1.8 حدود الدراسة
11	1.9 التعاريف الإجرائية
14	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
15	2.1 المبحث الأول: نظرية كفاءة الأداء وعلاقتها بمنظومة الإجابة
16	2.2 المبحث الثاني: منظومة الإجابة
25	2.3 المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

27	2.3.1 العلاقة بين عناصر إجابة والأداء التنظيمي
29	2.3.2 واقع منظومة الإجابة والأداء التنظيمي في سلطنة عمان
30	2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
	2.4.1 الدراسات العربية
36	2.4.2 الدراسات الأجنبية
40	2.4.3 ملخص الدراسات السابقة
43	الفصل الثالث (منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات)
44	3.1 المقدمة
44	3.2 منهجية الدراسة
45	3.3 مجتمع الدراسة
45	3.4 طرق وأساليب جمع البيانات
45	3.5 أداة الدراسة
46	3.6 صدق الأداة
50	3.7 متغيرات أداة الدراسة
51	3.8 إجراءات الدراسة
53	الفصل الرابع (عرض نتائج الدراسة ومناقشتها)
54	4.1 نتائج المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)
58	4.2 نتائج الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة
74	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)
75	5.1 نتائج المتغيرات الديموغرافية
76	5.2 نتائج فرضيات الدراسة
81	5.3 تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
81	5.4 نتائج الدراسة العامة
82	5.5 التوصيات
83	5.6 المقترحات
84	المراجع
85	- المراجع العربية
90	- المراجع الأجنبية
91	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مراحل تطبيق المنظومة	2-1
47	معاملات الارتباط بين الفقرة والمحور والدرجة الكلية	3-1
49	الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا لمحاور القياس والدرجة الكلية	3-2
54	توزيع العينة البحثية حسب الجنس	4-1
55	توزيع العينة البحثية حسب العمر	4-2
56	توزيع العينة البحثية حسب المؤهل الدراسي	4-3
57	توزيع العينة البحثية حسب سنوات الخبرة	4-4
59	الأختبارات الإحصائية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات	4-5
60	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي	4-6
61	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري إنعكاس إتساق الأهتمام وتحسين الأداء التنظيمي	4-7
63	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري إنعكاس مثابرة الجهد وتحسين الأداء التنظيمي	4-8
65	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي	4-9
67	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف تجنب الأداء وتحسين الأداء التنظيمي	4-10
69	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي	4-11
71	الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي	4-12
72	جدول ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير لمنظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي	4-13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	متغيرات وأنموذج الدراسة	1-1
54	توزيع أفراد العينة البحثية حسب الجنس	4-1
55	توزيع أفراد العينة البحثية حسب العمر	4-2
56	توزيع أفراد العينة البحثية حسب المؤهل الدراسي	4-3
57	توزيع أفراد العينة البحثية حسب سنوات الخبرة	4-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	الإستبانة	1
97	قائمة أسماء المحكمين	2

الفصل الأول

الإطار العام

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 تساؤلات الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 متغيرات وأنموذج الدراسة
- 1.7 أهمية الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 التعاريف الاجرائية

1.1 مقدمة الدراسة

تسعى معظم المنظمات في القطاع العام ، باختلاف مجالاتها وأنشطتها، إلى أداء دورها بكفاءة عالية. ويُعد الموظف الركيزة الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى إنتاجية العمل في المنظمة. لذلك، تحرص المنظمات على اختيار أفضل الأفراد لتوظيفهم بهدف رفع مستوى كفاءة الإنتاج. ولهذا، تنفذ المنظمات باستمرار برامج تدريب وتأهيل للموظفين لضمان وصولهم إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. ومع ذلك، توجد تحديات تعيق تحقيق هذه الأهداف، لذا تحرص المنظمات على تقييم أداء موظفيها لإيجاد حلول مناسبة لمعالجة هذه التحديات وتحقيق النتائج المطلوبة على الصعيدين المؤسسي والفردى، (القدور، 2016).

تسعى المؤسسات المعاصرة، من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إلى تعظيم مستوى أدائها وقدراتها الإنتاجية في جميع الجوانب المتعلقة ببيئتها الداخلية والخارجية، وذلك لضمان الكفاءة والفاعلية وتلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين. لذا، تقوم المؤسسات في نهاية كل عام بتقييم مدى تحقيق أهدافها والوصول إلى المستوى المطلوب، مما يساعد على تحليل أسباب الانحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، (الحوسني وآخرون، 2024).

يعتمد نجاح منظومة التوظيف والتعيين على نتائج تقييم الأداء. كما أن برامج التدريب والتأهيل للموظفين تستند إلى هذه النتائج، والتي تحدد احتياجاتهم من هذه البرامج. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد سياسة الترقيات والمكافآت المالية وتغيير صفوف العمل على هذه النتائج، وذلك حسب احتياجات المؤسسة في القيام بها، مثل رفع مستوى أداء الموظفين ببرامج تطوير مختلفة، أو تحديد أماكن شغل بعض الوظائف، أو منظومة الحوافز والمكافآت، (عبد الجواد، 2021).

يُعدّ الأداء التنظيمي من السمات البارزة والمفاهيم الإدارية الحديثة، ويُعرّف بأنه عملية ارتباط العاملين برؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها وأهدافها، مما يولّد شعورًا بالرضا الوظيفي والانتماء وتحقيق الولاء. وهو بمثابة منظومة عمل متكاملة، مصيرها واحد، حيث يؤثر أي نجاح أو فشل بشكل مباشر على جميع العاملين في المؤسسة. لذا، فإن إبراز خدماتها وإمكانياتها وقدراتها يظهرها بصورة مشرفة، ويحقق مستوى عالٍ من الالتزام والتنظيم والأداء الفعال، بالإضافة إلى قبول التغيير بسهولة ويسر، بهدف التحسين العام في الإنتاجية، (المحلاوي، 2024).

تُعدّ منظومة تقييم أداء العاملين من أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛ فهي ليست وسيلة قياس فحسب، وإنما هي إحدى الركائز الرئيسية المتبعة في سياسة إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات، (الحربي، 2023).

لذا، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تطورًا وحدائثًا، من خلال الاهتمام المباشر بإدارة المهارات وتطويرها وتنميتها، بالإضافة إلى تشجيع تنظيم عمل الأفراد في مجموعات، مما يساهم في تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين، وهو ما يحقق التميز والأداء الفعال في مختلف مجالات المؤسسة وصولًا إلى الأهداف الرئيسية، (رواي، 2013).

في إطار رؤية عمان 2040، حرصت وزارة العمل بسلطنة عمان على إطلاق برنامج يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الحكومي من خلال الاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري. لذلك، قامت الوزارة بتنفيذ برنامج لقياس الأداء الفردي، وهي منظومة "إجادة" القائمة على حوكمة الأداء الحكومي. يتم ذلك من خلال الأهداف الرئيسية السنوية للمؤسسة، والتي تساعد الموظف على صياغة أهدافه بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، ليتم بعد ذلك تقييم أدائه بناءً على الأهداف التي تم تحقيقها.

إضافة إلى ذلك، توجد أهداف تساهم في تطوير بيئة العمل في المؤسسة وإنجاز الأعمال بكل سلاسة ومرونة، (الحوسني وآخرون، 2024).

وهي أداة حديثة تُستخدم أيضًا لتحفيز الوحدات الحكومية على تحسين مستوى خدماتها بما يتناسب مع متطلبات خطة رؤية عمان 2040، وذلك من خلال تطوير وتعزيز ثقافة الأداء المؤسسي، مما يسهم في تشجيع التنافس بين هذه الوحدات لتقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية، (الحوسني وآخرون، 2024).

إنّ قضايا التنمية الإدارية في السلطنة بحاجة ماسة إلى التركيز على أبرز تحديات منظومة التغيير في بيئة العمل، مع بناء رؤية واضحة تهدف بشكل رئيسي إلى أن تكون ملائمة لمتطلبات المراحل القادمة ومواكبة المتغيرات المستقبلية، بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية عمان 2040 المعنية بدفع عجلة التنمية الإدارية ومناقشة سبل معالجة قضاياها المتأثرة بالمتغيرات المحلية والعالمية. لذلك، تُعدّ قضية منظومة قياس أداء الفرد من أهم القضايا الإدارية التي لها دور أساسي في تفعيل دور الحوكمة والرقابة والشفافية في الوحدات الحكومية، مع العمل على تطوير وتنمية قطاع العمل في مؤسسات القطاع العام، (البدري، 2021).

لذا، اختارت الدراسة موضوع هذه الدراسة الذي يركز على فاعلية منظومة (إجادة) في قياس الأداء الفردي وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية. يهدف ذلك إلى إفادة متخصصي إدارات الموارد البشرية المسؤولين عن عملية التقييم في الوحدات الحكومية محل الدراسة، وذلك لزيادة مستوى أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم وقدراتهم من خلال التطبيق الفعال لعملية تقييم أداء العاملين.

1.2 مشكلة الدراسة

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة، إذ يُعد منظومة عمل متكاملة تحدد إمكانات المؤسسة وقدراتها، ومدى كفاءة وفاعلية سياستها التنظيمية في مواكبة المتغيرات المحلية والعالمية، في ظل ما يشهده العالم من تطور تقني سريع يستدعي من المؤسسات سرعة التطور وتنمية قطاع الموارد البشرية لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، (العكاري، 2022).

لذا، تُعد عملية تقييم الأداء الفردي مهمة للغاية، ويجب أن تتسم نتائجها بالعدالة والإنصاف لضمان ولاء الموظفين. تحقيقاً لذلك، ينبغي أن يسود الموضوعية في تقييم الأداء الفردي، وصولاً إلى الأهداف المنشودة. عندها، يمكن اتخاذ قرارات بناءة لتنمية الموظفين وتدريبهم بهدف رفع مستوى أدائهم، وأيضاً لمنح الترقّيات والحوافز المناسبة، (العلوي، 2023).

لهذا، تعاني عملية التقييم في معظم الوحدات الحكومية من ضعف التطبيق، إما نتيجة لمعايير خاطئة، أو لإخفاقات في عملية التقييم ذاتها، أو لضعف في الأساليب المتبعة التي لا تحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية، (القيسي، 2016).

لذلك، قُدمت العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بهدف إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التنظيمية في المؤسسة، ومن أهمها تقييم الأداء الفردي وفاعليته، ممّا يساهم في مراقبة الجودة وتحسين الأداء. فالأداء يرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات العاملين في المؤسسة، إذ يُعد الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة والخدمات المقدمة، ممّا يؤثر على الصعيد الفردي والمؤسسي والدولة، (المبيضين، 2013)

لذا، استعرضت الدراسة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي بينت مدى تأثير أبعاد منظومة قياس الأداء الفردي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة. على سبيل المثال،

أوضحت دراسة الغيلاني (2022) أن الأداء المؤسسي يعتبر من المفاهيم الأساسية للمنظمات، لأنه يعكس تأثير الأهداف على إنجازات المؤسسة، سواء الفردية أو الجماعية. وتشير دراسة العنزي وآخرون (2018) إلى أن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تعتمد على مواردها البشرية، وتسعى باستمرار لتشجيعها على الاجتهاد والابتكار، وتهيئة بيئة عمل مناسبة ومحفزة لتحقيق أهداف المنظمة. كما أكدت دراسة العكاري (2022) أن الإدارة الجيدة ذات الأداء الوظيفي الفعال هي أساس نجاح وتطور المنظمات، وذلك لما تتمتع به من كفاءة عالية في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق معدل إنتاجية مناسب. وأظهرت نتائج دراسة محمد أمين وآخرون (2022) أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، بناءً على تأثير المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية. وأفادت نتائج دراسة الحواس (2021) بأن إدارة المعرفة لها دور كبير في تقييم اتجاهات العاملين وتأثيرها على مستوى إنتاجيتهم والأداء التنظيمي للمؤسسة. وتبين نتائج دراسة الحوسني وآخرون (2024) أن تقييم الأداء المؤسسي هو وسيلة لتحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المنظمة، وذلك باستخدام عدة مؤشرات تساعد في هذا التقييم، مثل جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية.

أوصت دراسة شميلان (2019) بضرورة الاهتمام بأفضل ممارسات إدارة الأداء، من حيث القيم والتخطيط وتحسين الأداء وكيفية التعامل مع المرؤوسين، لما يحققه ذلك من تميز تنظيمي في القيادة والثقافة والاستراتيجية التي تنعكس على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام، مما يساهم في تجانس هذه الأبعاد لتحقيق أهداف المنظمة. كما أوصت دراسة الطبال (2021) بضرورة توفير بيئة تعاونية تمكن الأفراد العاملين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت أيضاً دراسة عبد الجواد (2021) بضرورة وجود تقييم فعال للأداء الفردي، يكون موضوعياً

وعادلاً، مقارنةً بالأداء الفعلي للفرد، مما يساعد على تحديد جوانب التطوير والتحسين بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق، ترى الدراسة أنه يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الاختلاف والتباين بين نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وعدم وجود تأثير واضح لمنظومة قياس الأداء الفردي "إجادة" في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. هذا يشكل فجوة بحثية تساعد الدراسة على الدخول في هذا المجال، وهو تأثير "إجادة" في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

1.3 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لدراسة تحليل مدى تأثير قياس الأداء الفردي (إجادة) من خلال أبعادها المختلفة وذلك في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية. وتتفرع من هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية وهي كالتالي:

1. تحليل العلاقة بين التوجيه نحو هدف الإلتقان المدرك والأداء التنظيمي.
2. قياس مدى تأثير اتساق الاهتمام على الأداء الوظيفي.
3. تحليل على مدى تأثير متابرة الجهد في تحسين كفاءة الموظفين.
4. استكشاف دور الكفاءة الذاتية الإبداعية في عملية تعزيز الأداء التنظيمي.
5. تحليل تأثير هدف تجنب الأداء على سلوكيات الموظفين.
6. قياس تأثير هدف نهج الأداء على سلوكيات الموظفين.

1.4 تسألآت الدراسة

بعد إيضاح مشكلة الدراسة، يهدف هذا البحث إلى تناول مدى تأثير منظومة إجادة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة الشرقية محل الدراسة، حيث تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما هو تأثير تطبيق منظومة إجادة على تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية؟

وينبثق عن السؤال رئيسي أسئلة فرعية التالية:

- 1 ما هو تأثير التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟
- 2 ما هو تأثير انعكاس اتساق الاهتمام في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟
- 3 ما هو تأثير مثابرة الجهد في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟
- 4 ما هو تأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟
- 5 ما هو تأثير هدف تجنب الأداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟
- 6 ما هو تأثير هدف نهج الأداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين منظومة إجادة وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في نطاق مؤسسات محافظة شمال الشرقية، ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين انعكاس اتساق الاهتمام وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الجهد بشكل إيجابي وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

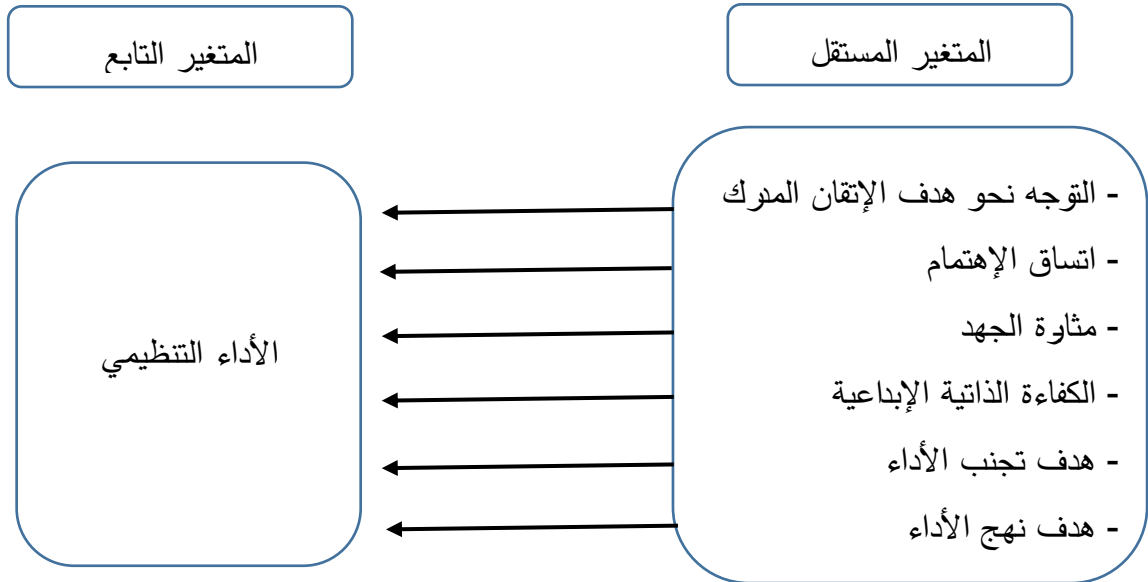
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هدف تجنب الأداء وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين.

1.6 متغيرات وأنموذج الدراسة

الشكل رقم (1-1): متغيرات وأنموذج الدراسة



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على دراسات السابقة (عبد الجواد، 2021)

1.7 أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة في معالجة مشكلة مهمة وحساسة في مختلف الوحدات الحكومية على إختلاف خدماتها وأنشطتها، والتي تأتي من خلال تقييم أداء العاملين مع ضمان تقديم أداء وظيفي متميز وذو فاعلية للمؤسسة الذي يساعد أصحاب القرار في إتخاذ القرارات المناسبة التي تسعى إلى

تطوير وتنمية أداء العاملين مع وجود التغذية الراجعة لهذه القرارات، الذي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي في تلك الوحدات والقطاعات.

أولاً: الأهمية العلمية

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمنظومة قياس الأداء الفردي (إجادة)، والتي تمثل منهجاً حديثاً في تطوير الأداء المؤسسي. ويتحقق ذلك من خلال الربط بين مكونات المنظومة ونظرية كفاءة الأداء، وإبراز دور المؤشرات السلوكية والنفسية للموظفين، مع التركيز على جوانب أساسية مثل الكفاءة الذاتية، والمثابرة، والأهداف الفردية، لما لها من تأثير كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية

تقدّم الدراسة مؤشرات قياس عملية لمساعدة أصحاب القرار في مختلف الوحدات الحكومية على تقييم وتطوير الأداء الوظيفي، وذلك من خلال أبعاد منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة). كما تساعد مختلف إدارات ودوائر الموارد البشرية على تصميم برامج تطوير وظيفي مرتبطة بشكل مباشر بالاحتياجات والمتطلبات الواقعية للموظفين، مثل التحفيز والترقيات. وتساهم أيضاً في دعم توجهات السلطنة لرفع مستوى كفاءة وحدات الجهاز الإداري وتحقيق الأداء التنظيمي المؤسسي المتميز بما يحقق أهداف رؤية عمان 2040. إضافةً إلى ذلك، تستند الدراسة إلى بيئة عمالية خاصة، وهي مؤسسات محافظة شمال الشرقية، ممّا يحقق دقة في السياق والنتائج وقابلية التطبيق.

1.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: إتمدت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:
 - أولاً: المتغير المستقل: أبعاد منظومة قياس الأداء الفردي "إجادة" (التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك، اتساق الإهتمام، مثابرة الجهد، الكفاءة الذاتية الإبداعية، هدف تجنب الأداء، هدف نهج الأداء) والتي لها تأثير بتحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية
 - ثانياً: المتغير التابع: الأداء التنظيمي.
- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.
- الحدود البشرية: موظفي المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.
- الحدود الزمانية: الربع الثالث من عام 2025م.

1.9 التعاريف الإجرائية

- منظومة قياس الأداء الفردي (الإجادة): هي منظومة طُبِّقَت حديثاً، وتهدف إلى تنمية وتطوير العمل في الموارد البشرية من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ربط معدل الإنتاجية بالحوافز والترقيات، وذلك عن طريق تحسين نظم تقييم الأداء الفردي، (إجادة، 2021).
- الإجادة المؤسسية: هي وسيلة لتطوير وتنمية وحوكمة الأداء الحكومي، من خلال تحفيز الوحدات الحكومية على تجويد أنشطتها وخدماتها. وتهدف إلى تعزيز ثقافة الأداء المؤسسي بين مختلف وحدات الجهاز الإداري، لخلق بيئة تنافسية تهدف إلى أداء أفضل، (إجادة، 2021).

- **تطوير الأداء:** هو تحليل وتقييم الأداء الفردي بهدف تحقيق نتائج تساهم في المعالجة المناسبة لمستويات الأداء المختلفة، وذلك من خلال برامج التنمية والتطوير، والتأهيل، والتحفيز في بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، (إجادة، 2021).
- **الأداء التنظيمي:** هو محصلة سلوك جميع الأفراد في المؤسسة، بمختلف إداراتها ودوائرها وأقسامها، وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة مقارنة بأهدافها الرئيسية، وصولاً إلى مستوى أداء مؤسسي متميز، (إجادة، 2021).
- **رؤية عمان 2040:** الخطة المستقبلية التنموية لسلطنة عمان تشمل ثلاثة محاور رئيسية الحوكمة والأداء المؤسسي، والإنسان والمجتمع، والاقتصاد، (إجادة، 2021).
- - **التوجه نحو هدف الإتقان المدرك:** لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية إلا من خلال توجيه العاملين نحو التعلم والتدريب المستمر، وذلك عبر تكثيف البرامج التدريبية والتعليمية التي تساهم في تعزيز ثقافة العمل ورفع مستوى الأداء من خلال اكتساب مهارات جديدة تعزز الكفاءة الإنتاجية، (المحيمي، 2019).
- - **اتساق الاهتمام:** هو قدرة العامل على التكيف والاندماج في بيئة العمل والارتباط بها، بحيث تتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة، مما يحقق الاهتمام والتركيز في تحقيق الأهداف المهنية من خلال الحفاظ على مستوى الأداء الفردي، (محمد، 2013).
- **مثابرة الجهد:** توجيه طاقة الفرد بفاعلية نحو مواجهة التحديات في بيئة العمل، بهدف إنجاز العمل بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية، (بوزيان وآخرون، 2024).
- **الكفاءة الذاتية الإبداعية:** قدرة الفرد العامل على الابتكار والاختراع، من خلال ثقته بنفسه وبقدراته في مجال عمله، مما يساهم في إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على التوسع في الإنتاجية ورفع مستوى الأداء التنظيمي، (عبد العزيز وآخرون، 2023).

- **هدف تجنب الأداء:** هو العملية التي تثير حماس الموظف وتحفزه لتجنب المواقف التي قد تضعف عزمته وتعيقه عن تحقيق أهداف المنظمة أو إشباع حاجاته الشخصية، (المغربية، 2023).

- **هدف نهج الأداء:** هو السلوك الذي يظهره الفرد من خلال المشاركة وبذل جهد أكبر وأفضل في تنفيذ المهام، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة والحصول على ردود فعل تشجيعية من المسؤولين المباشرين، تقديرًا لتمييز أدائه، (المغربية، 2023).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 المبحث الأول: نظرية كفاءة الأداء وعلاقتها بمنظومة الإجابة
- 2.2 المبحث الثاني : منظومة الإجابة.
- 2.3 المبحث الثالث: الأداء التنظيمي.
 - 2.3.1 العلاقة بين عناصر إجادة والأداء التنظيمي.
 - 2.3.2 واقع منظومة الإجابة والأداء التنظيمي في سلطنة عمان.
- 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
 - 2.4.1 الدراسات العربية
 - 2.4.2 الدراسات الأجنبية
 - 2.4.3 ملخص الدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: نظرية كفاءة الأداء وعلاقتها بمنظومة الإجابة

أولاً: نظرية كفاءة الأداء

هي إحدى النظريات الحديثة في علم الإدارة العلمية والسلوك التنظيمي، حيث تركز على تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال مع توفير الوسائل الفعالة في إدارة العمل، وأيضاً اكتشاف أفضل السبل في عملية زيادة الإنتاجية ووضع مبادئ يمكن تطبيقها في إدارة العمل، بحيث يجب أن يمتلك الموظف القدرات والمهارات والمعرفة العامة لوضع الأهداف التي تتطلبها متطلبات العمل، على أن يتم دعم هذه المتطلبات بأنظمة تنظيمية تساعد في تحفيز وتطوير الأداء، ولهذه النظرية عدد من المكونات الكفاءة كالمعرفة العلمية التي من خلالها يكون لدى الموظف الإلمام العام بالثقافة التنظيمية وبما يجب عليه القيام به، وتكون لديه أيضاً مهارات سلوكية وتقنية تساعده في إنجاز مهام عمله بدقة وكفاءة عالية، (زهير، 2007).

ثانياً: علاقة نظرية كفاءة الأداء بعناصر الإجابة

إن نظرية الكفاءة تعتبر أساساً علمياً لفهم كيف يؤثر الإتقان على الأداء الوظيفي وكيف تُخلق بيئة عمل مُجزية قائمة على بناء وتعزيز القدرات والكفاءات المطلوبة، مما ينعكس بدوره على كفاءة الخدمات والتميز المؤسسي. لذا، تتميز علاقة نظرية كفاءة الأداء بعناصر إجادة من خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج في بيئة العمل ذات مستويات متقدمة وتحقيق ما هو مطلوب منها. فمن حيث هدف الإتقان المُدرك، فهو مرتبط بالمعرفة والمهارة لدى الموظف التي تُسهم بدورها في عملية الوصول إلى النتائج والأهداف المطلوبة وأعلى مستوى في الإنجاز. أما اتساق الاهتمام ومثابرة الجهد، فهما أساس الدافعية لدى الموظف، ويسعى إليهما من خلال المثابرة في

العمل وتقديم الأفضل في مجال عمله. وتأتي الكفاءة الذاتية والإبداعية من العناصر المرتبطة بشكل مباشر بعملية تطوير العاملين ورفع مستوى مهاراتهم والتشجيع على الابتكار في بيئة العمل، خلال خلق جو مناسب للنمو والتطوير والإبداع والابتكار من أجل تقديم الحلول المناسبة التي تُسهم في الوصول إلى التميز المؤسسي. ولهدف تجنب الأداء وهدف نهج الأداء صلة بالاتجاهات السلوكية والنفسية لدى العاملين، والتي لها علاقة مباشرة في توجيه هذه السلوكيات والنفسيات في إطار يحقق الانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج وأساليب المكافأة وأساليب تطوير المسار الوظيفي، (سمير، 2014).

2.2 المبحث الثاني: منظومة الإجابة

أولاً: مفهوم منظومة الإجابة

هي عملية إدارية تقوم على تحليل وتقويم أداء الموظفين بالمؤسسة، وذلك من خلال علاقاتهم وسلوكياتهم الوظيفية، وتوضيح مدى الكفاءة التي يمتلكونها لتمكينهم من النهوض بالأعباء الوظيفية الحالية، ومعرفة مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم إنجازها بكفاءة عالية وفي فترة زمنية محددة تحقق الأهداف المطلوبة، وأيضًا مدى قدرتهم واستعدادهم لتولي المناصب والأعمال ذات المستويات العالية. ويتم ذلك من خلال تطبيق نظام لتقييم الأداء الفردي وفق أنظمة قياس دقيقة تضمن أهداف الإدارة العامة من أجل النهوض بمستويات الخدمات التي تقدمها المرافق العامة من الخدمات الإدارية المختلفة، وذلك بتقييم أداء موظفيها وتحديد مستوى القوة والضعف لديهم، مع الكشف أيضًا عن العيوب الإدارية التي تحدث للقدرة على تحسينها وتطويرها، (الحوسني وآخرون، 2024).

وتعتبر منظومة الإجابة من أهم الأعمال التي تمارسها إدارات ودوائر الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، والتي تعتمد على مجموعة من المبادئ والإجراءات المنهجية التي تعمل على تعزيز الثقة

بين الموظفين والإدارة في المنظمة، مما يساهم في تحسين قدراتهم وجودة أدائهم في العمل لرفع معدل الكفاءة المهنية، وتحقيق مستوى عالٍ من الإتقان والتميز، وشعور الموظف بالعدالة في بيئة العمل، وبالمسؤولية تجاه عمله، وأن كل ما يقوم به مُفْتَر من قبل الإدارة، مما يساهم في جعل الموظف يعمل بكل جدية واهتمام وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة، (عوده وآخرون، 2019).

إن برنامج إجادة هو برنامج حكومي أعدته وأشرفت عليه وزارة العمل بسلطنة عمان وذلك على المستوى المؤسسي والفردى، وذلك من أجل تقييم أداء الموظفين من خلال تحقيق الأهداف التي أعدها الموظفون لأنفسهم في مجالاتهم واختصاصاتهم الوظيفية، والتي تم صياغتها وإعدادها بالتعاون مع مدير الوحدة أو المسؤول المباشر، والتي تخدم أهداف واستراتيجية المؤسسة السنوية، حيث بدأ الإعداد لهذا البرنامج خلال عام 2020 إلى عام 2021م. وقد حرص المشرع العماني على تنظيم الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العام والجهات الحكومية بالسلطنة من خلال وضع معايير للكشف عن مدى قدرة الموظفين في تأدية واجباتهم وأهدافهم الوظيفية بما يتفق مع طبيعة العمل بالجهات الحكومية، ويتم الكشف عنها بتقارير الكفاءة التي تصدر من منظومة إجادة. وقد تم الاعتماد على هذه المعايير من خلال نظامين: النظام الأول وهو تقييم أداء الموظفين في قانون الخدمة المدنية الصادر بمرسوم سلطاني رقم (2004/120)، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رقم (2010/9)، وتعديلاتها في 2017، والنظام الثاني هو منظومة إجادة لتقييم الأداء الفردي للموظف المنظم بقرار وزاري رقم (2023/36)، حيث تم استخدام الأسلوب الخماسي في مراتب التقييم استنادًا إلى القانون (2004/120) ولائحته الداخلية، الذي يوضح بأن تقييم أداء الموظف يتم على خمس درجات وهي (ممتاز، جيد جدًا، جيد، متوسط، ضعيف) الذي يساعد رئيس الوحدة أو المسؤول المباشر في تقييم كفاءة وقدرات الموظف العام، وهذا يساعد في التقييم الدقيق لكفاءة الموظف وأدائه في مهام عمله،

حيث يمكن للوحدة أن تقوم بعملية التقييم كل ربع أو ثلث أو نصف سنوي على أن تزيد تلك المدة عن ستة أشهر كحد أعلى، (القصار ، 2025).

ثانياً: أهداف منظومة الإجابة

إن منظومة الإجابة تسعى إلى وضع المعايير والأدوات المناسبة لبناء منظومة ثقافية ومهنية توضح المعنى الحقيقي للإجابة في الأداء الوظيفي من أجل تحسين نظم تقييم الأداء، وذلك من خلال حوكمة الأداء وتعزيز الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفون مع القدرة على الوقوف على الأداء المتدني من أجل تطويره وتحسينه. وهناك أيضاً عدد من القيم التي تتبناها المنظومة، كالشفافية والموضوعية والمرونة والابتكار والاستدامة والتجديد والتمكين والعدالة والمصادقية والشمولية والتركيز. لذلك، وضعت المنظومة لها عدداً من الأهداف التي من خلالها تتجلى أهمية هذه المنظومة وتسعى إلى تحقيقها في بيئة العمل، وهي كالتالي، (إجابة، 2021):

1. المساهمة في تحقيق التكامل من خلال عملية ربط أهداف الموظفين والخطة السنوية للمؤسسة بما يتواءم مع أهداف وتوجيهات رؤية عُمان 2040.
2. تحقيق العدالة من خلال توزيع المهام الوظيفية بين الموظفين.
3. القدرة على كشف الممارسات غير الصحية في بيئة العمل والقيام بمعالجتها.
4. ضمان تطبيق الحوكمة من خلال إطار قانوني وتشريعي واضح.
5. تعزيز التحفيز الذاتي لدى الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار من خلال ترسيخ مفهوم ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي ومكافأة المجيدين.
6. التطوير المستمر للخدمات المقدمة من خلال معايير ومؤشرات قياس محددة تضمن تحسين جودة هذه الخدمات وتقييم الأداء الوظيفي.

7. تحقيق بيئة عمل مميزة من خلال خلق ثقافة عمل ذات جودة واحترافية للوصول إلى التميز المؤسسي.

8. المساهمة في رفع الكفاءة المهنية من خلال برامج التدريب والتقييم المستمرين.

9. تسهيل عملية إنجاز الخطة السنوية من خلال توضيح الأهداف التشغيلية للوحدات في المؤسسة مع ضمان التواصل المستمر بين الموظفين في كافة المستويات.

10. تعزيز عملية التواصل بين المسؤول المباشر والموظفين بما يساهم في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة، مما يحقق الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

ثالثاً: نماذج دولية لتمييز الحكومي

هناك عدد من الدول لديها نماذج ومنهجيات إدارية في عملية التميز الحكومي سوف نقوم بإستعراض بعض تلك النماذج وهي كالتالي (القصار، 2025):

1. النموذج الإماراتي

إن منظومة التميز الحكومي في الإمارات العربية المتحدة (GEM 2.0) تُعد بمثابة الفلسفة الملهمه للحكومة والفكر الإداري المتجدد والمتطور لها، وذلك من أجل عملية فهم واستشراف المستقبل، حيث ينقسم أسلوب التقييم في هذه المنظومة إلى ثلاثة أقسام، وهي: تقييم القدرات، وتقييم النتائج، وتقييم الحوافز. وتتم عملية تقييم قسم القدرات من خلال أربعة عناصر رئيسية: التحول، والتحسين، والتغيير الجذري، والتعلم والتطبيق، وأخيراً التصميم. وتتم عملية تقييم قسم النتائج إلى أربعة عناصر رئيسية: الأثر على جودة الحياة، والتميز في الأداء، والملائمة، وأخيراً الأثر على التنافسية. وبالنسبة لعملية تقييم الحوافز، فتتم من خلال أربعة عناصر: التطبيق، والمفهوم، والأثر، وأخيراً التطوير.

2. النموذج الأوروبي

إن منظومة التميز الحكومي في النموذج الأوروبي تستخدم (EFQM) وذلك من أجل عملية تقييم الأداء المؤسسي الإداري وتحسينه، حيث يُعدُّ هذا البرنامج ضمن الإطار الأوروبي للتميز الإداري، ولذلك يقوم هذا البرنامج بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، الذي بدوره يستند على مفهوم التميز المستدام الذي يسعى إلى تشجيع التحسين في الأداء الإداري بمختلف قطاعاتها في المؤسسة، ويُعتبر أداة لعملية تحليل وتقييم أنشطة المؤسسة. ولا تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي جميع موظفي المؤسسة، فهي محصورة فقط في عدد معين من الموظفين.

رابعاً: آلية التقييم بالمنظومة

إن آلية التقييم تتم من خلال عملية تقييم الموظفين وفق إنجازات أهدافهم الفردية الفعلية ونتائجها، حيث تنقسم آلية التقييم إلى ثلاثة أهداف رئيسية: أولاً، أهداف تركز على تنفيذ الخطة السنوية للمؤسسة، ثانياً، أهداف لها علاقة بتطوير وتحسين جودة العمل، وأخيراً، أهداف تساعد في عملية تسيير الأعمال والمهام الروتينية. وقد تم تمكين الوحدات الإدارية بالمؤسسة في عملية وضع آلية التقييم خلال الربع أو النصف السنوي من العام بحيث لا تزيد عن ستة أشهر في كل دورة تقييم، حيث يتم تطبيق هذه المنظومة على جميع موظفي الوحدات الجهاز الإدارية المدني بالدولة، علماً بأن جميع الموظفين يخضعون لهذا التقييم عدا موظفي الدرجة الخاصة والمستشارين والخبراء. ومن يخضع لهذا التقييم من الموظفين قد تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات وهي: فئة الوظائف الإشرافية التخصصية والمساعدة، وفئة الوظائف التنفيذية التخصصية والمساعدة، وفئة الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة، شريطة أن يكون الموظف قد اجتاز مدة ستة أشهر من تاريخ تعيينه بالمؤسسة حسب المادة (24) من قانون الخدمة المدنية، (إجادة، 2021).

خامساً: مراحل وخطوات تطبيق المنظومة

تتم مراحل وخطوات تطبيق المنظومة من خلال قيام القسم المختص بالمؤسسة بعملية إعداد الخطة السنوية لمتابعة وإدارة تطبيق هذا النظام واعتمادها من قبل المسؤول المباشر للوحدة، وذلك حسب النموذج المعتمد من قبل وزارة العمل، على أن يقوم القسم المختص بنشرها على جميع الموظفين قبل موعد بداية أول دورة قياس أداء بمدة زمنية تكفي الموظفين للاطلاع على الخطة السنوية للمؤسسة ليستطيعوا معرفة ما هي المهام الوظيفية للقسم أو الدائرة التي يعمل بها في هذه الخطة، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية توجيه الموظفين ببدء وضع أهدافهم في الموعد المحدد حسب طبيعة والمهام الوظيفية التي يشغلها الموظف حسب الخطة السنوية، (البدري، 2021).

علماً بأن مراحل تطبيق المنظومة هي كالتالي:

الجدول رقم (1-2) مراحل تطبيق المنظومة

المرحلة	التفاصيل
المرحلة الأولى: إدخال أهداف الموظفين ومراجعتها من قبل المسؤول المباشر	في هذه المرحلة يقوم الموظف بعملية إدخال الأهداف والنتائج الرئيسية التي تتواءم مع الخطة السنوية التي وُضعت للمؤسسة، وذلك من خلال قيام المسؤول المباشر في الوحدة بالاجتماع بموظفي الوظائف الإشرافية بالوحدة لشرح التوجيهات والتعليمات بشأن وضع الأهداف والنتائج الرئيسية، على أن يتم نقل تلك التوجيهات إلى جميع الموظفين حسب التقسيمات الإدارية بالوحدة حتى يتمكن الموظفون من صياغة الأهداف وفقاً للمرتبات والتوجيهات في الخطة السنوية، والتي تُعتبر وثيقة اتفاقية أو وثيقة أداء بين الموظف والمسؤول المباشر، وتساعد في عملية قياس

<p>نتائج أداء الموظف بما يتوافق مع الهدف الرئيسي للمؤسسة وخطة عملها السنوية. على المسؤول المباشر عقد اجتماع مع الموظف لمناقشة الأهداف التي تم وضعها ومعرفة مدى وضوح تلك الأهداف بالنسبة للموظف وارتباطها بالنتائج الرئيسية المؤدية إليها واتسامها بالوضوح والتحدي وانسجامها مع توجهات الوحدة. وقد يكون هناك توجيه من المسؤول المباشر بتعديل تلك الأهداف بما يتناسب مع الخطة وأعمال الدائرة أو القسم الذي ينتمي إليه. بعد ذلك يتم اعتماد تلك الأهداف والنتائج بصفة مبدئية، علماً بأن عملية وضع أوزان الأهداف تكون عن طريق نسبة مئوية، أما بالنسبة لأوزان النتائج فتكون بنسبة مئوية أو عدد أو مدة زمنية معينة، بحيث يكون مجموع أوزان النتائج في كل مرحلة 100%.</p>	
<p>في هذه المرحلة، يقوم كل مسؤول مباشر، بعد نهاية كل دورة أداء وظيفي، بإجراء تقييم لمستوى الإنجاز والنتائج الرئيسية التي تم تحقيقها للموظف والتي وُضعت سابقاً، مع إثبات نقاط القوة والضعف للموظف وتحديد التحسينات المطلوبة لرفع مستوى تطوير الأداء الوظيفي. تقوم هذه العملية على جزأين رئيسيين وهما: (تقييم الأداء المرحلي، وتقييم الأداء السنوي). في عملية تقييم الأداء المرحلي، وبعد احتساب نسبة الإنجاز الفعلي وتحديد نقاط القوة والضعف للموظف، أولاً: يتم احتساب النتائج عن طريق تقييم كل نتيجة رئيسية منفصلة عن النتائج الأخرى، ويتم ذلك من خلال</p>	<p>المرحلة الثانية: تقييم أداء الموظف</p>

<p>منظومة حسابية وهي: (درجة النتيجة الرئيسية = نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية × وزن النتيجة الرئيسية)، حيث يتم تحديد نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية بثلاثة مستويات وهي: (يفوق التوقعات، يحقق التوقعات، دون التوقعات). ثانيًا: يتم احتساب النتيجة من خلال متوسط درجات النتائج الرئيسية لدورة الأداء الواحدة. أما في عملية تقييم الأداء السنوي، فيقوم الرئيس المباشر بوضع نتيجة تقييم الأداء السنوي عن طريق احتساب متوسط درجات دورات قياس الأداء خلال العام، على أن يقوم الرئيس المباشر بتحويل التقرير إلى القسم المختص في مدة زمنية لا تزيد عن ثلاثة أسابيع من شهر يناير من العام التالي. يتم مناقشة نتائج الموظفين في لجنة مختصة بين رئيس الوحدة الأعلى ولجنة تقييم الأداء من أجل تعديل النتائج بما يتوافق مع منحنى توزيع النسب الذي صدر من وزارة العمل، علمًا بأن تغيير هذه النسب يأتي بما يتواءم مع الأداء العام للوحدة وتقييم الأداء المؤسسي ونسبته لها. وبعد اعتماد هذه النتائج من قبل رئيس الوحدة الأعلى، يتم إخطار الموظف بنتيجة تقييم الأداء الخاص به (ممتاز، جيد جدًا، جيد، متوسط، ضعيف).</p>	
<p>إن تقييم كفاءة الأداء الوظيفي بمرتبة (ممتاز/جيد/كفاء) بدرجة تقديرية تتراوح من 90% إلى 100%، أو (جيد جدًا/فوق المتوسط) بدرجة تقديرية تتراوح من 80% إلى 90%، أو جيد بدرجة تقديرية تتراوح من 70% إلى 80%، أو (مقبول/متوسط/مرضٍ) بدرجة</p>	<p>المرحلة الثالثة: تقديرات الكفاية ومتطلبات الحصول على تقدير امتياز</p>

تقديرية تتراوح من 55% إلى 70%، أو (ضعيف/غير مُرضٍ) بدرجة تقديرية أقل من 55%، حسب ما نصت عليه تقسيمات وزارة العمل في المادة رقم (5) بالقرار الوزاري رقم (2023/23). لذلك، فيما يتعلق بالحصول على تقدير امتياز، تقوم لجنة تقييم الأداء في الوحدة بالنظر في الطلبات المقدمة لتصعيد عدد من الموظفين على أعلى الدرجات إلى درجة امتياز، وذلك وفق متطلبات واشتراطات قام الموظف بإنجازها مع أهدافه الوظيفية، حيث يتم ترشيحه من قبل المسؤول المباشر في حدود النسبة المقررة لذلك، من خلال ذكر أهم ثلاث إنجازات قام بها الموظف، وتكون تلك الإنجازات وفق هذه الاختيارات: (رفع الإنتاجية، تطوير بيئة العمل، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمات).

المصدر من إعداد الباحث بالأعتماد على الدراسات السابقة (إجادة، 2021)، (البدري، 2021)، (القصار،

(2023)

- الأدوار والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذ تطبيق المنظومة:

أولاً، تبدأ من المسؤول الأعلى، والذي يكون من خلال الاجتماع بالمدراء والموظفين بداية كل عام وتقديم التوجيه والإرشاد بشأن الخطة الاستراتيجية للوحدة، ومن ثم متابعة نتائج تقييم أداء الموظفين واعتمادها. ثانياً، المسؤول المباشر، وهو من عليه توصيل المعلومة الصحيحة للموظفين عن المنظومة وآلية تسجيل الأهداف وربطها بالخطة السنوية للوحدة بالاجتماع المستمر معهم، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين. ثالثاً، الموظف، وعليه تسجيل أهدافه ونسب الإنجاز المتوقعة بناءً على

الخطة السنوية للوحدة وتقييم نسب الأداء الفعلي مقرونة بنسب الإنجاز المتوقعة سابقاً، بالإضافة إلى تحسين الأداء والتطوير المستمر في القدرات والمهارات الشخصية، (إجادة، 2021).

سادساً: أهمية منظومة الإجابة على مستوى وحدات الجهاز الإداري المدني بالدولة

إن منظومة الإجابة، من أجل أن ترفع كفاءة أداء الوحدات الحكومية، تعتمد على معايير واضحة ومحددة، وذلك لتقييم أداء الموظفين، مما يعود بالنفع على الوحدات من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، والمساهمة في توفير آلية لتحفيز وتكريم المجيدين، وكذلك تسهيل عملية تنفيذ الخطة السنوية. وتعود المنظومة بالنفع أيضاً على الموظفين المشرفين من خلال القدرة على إنجاز الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة عالية، والمساهمة في تطوير وتحسين أداء الموظفين، والقدرة على متابعة وتقييم أداء الموظفين. وأيضاً تعود هذه المنظومة بالنفع على المجتمع من خلال تجويد وتحسين مستوى الخدمات الحكومية المقدمة، وضمان رضا المتعاملين بهذه الخدمات، (إجادة، 2021).

2.3 المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

إن الأداء التنظيمي يعتبر انعكاساً لما تستخدمه المنظمة من موارد متاحة مالية وبشرية من خلال استثمار تلك الموارد للوصول إلى الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها. إن الأداء الفعال يتم تحقيقه من خلال قدرة المنظمة في إدارة الموارد البشرية والمالية بأسلوب وطريقة تساعد على التكيف مع المتغيرات التي قد تحدث سواء على الإطار الداخلي أو الخارجي للمنظمة لتستطيع الوصول إلى أهدافها وبناء استراتيجية ذات قيمة حقيقية. لذلك فإن الأداء التنظيمي يساعد على التنبؤ بمدى نجاح وفشل خطط وأهداف المنظمة، وأيضاً يساعد في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتشجيع على العمل الجماعي، وقياس الأثر من تحقيق الأهداف. لذلك فالأداء التنظيمي هو أيضاً قدرة المنظمة عبر نظام معين على مقارنة

النتائج المخطط لها بالنتائج الفعلية، مع القدرة على تحديد الانحرافات عن الخطط والأهداف التي تم تحديدها سابقاً لمعالجتها أو تجنب حدوثها، مع الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في سبيل تحقيق أهدافها التشغيلية، وذلك من خلال المخرجات والأهداف المرتبطة بمهام وواجبات يدرك الموظفون الدور المطلوب منهم من خلال توفير الوسائل والإمكانات المناسبة، (المحلاومي، 2024).

ثانياً: عناصر الأداء التنظيمي (عطافي، 2022):

- **الكفاءة التنظيمية:** المقصود بها كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المالية، البشرية) التي تساهم في تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة بأقل التكاليف وخلال فترة زمنية محددة، مما يحقق ارتفاعاً في مستوى الأداء والإنتاجية.
- **الرضاء الوظيفي:** شعور الموظف بالرضا والسعادة من خلال ما يقوم به من مهام وظيفية تحقق له الاكتفاء الذاتي، سواء في بيئة العمل أو على صعيد احتياجاته ورغباته الشخصية.
- **الفاعلية التنظيمية:** هو توضيح مدى فاعلية التزام الموظفين بالأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المنظمة، والتي تحقق المؤشرات الاقتصادية التي ترسم النتائج التي تم تحقيقها، ومؤشرات اجتماعية وسلوكية للأفراد العاملين.
- **جودة الخدمة:** هي قياس مدى رضا المستفيدين من جودة الخدمات المقدمة والتزام العاملين بالإطار العام لهذه الخدمات، التي يتم من خلالها تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

2.3.1 العلاقة بين عناصر الإجابة والأداء الوظيفي

إن منظومة الإجابة تسعى إلى توفير معايير وأدوات تساعد في بناء ثقافة الكفاءة في الأداء الوظيفي مع تحسين الأنظمة وتقييم الأداء، الذي يساهم في تعزيز الجهود والتحكم في أداء العاملين ومعالجة الأداء المنخفض، وهي تحقق عددًا من الأهداف، منها وضوح مهام ومسؤوليات الموظف، وتسهيل إنجاز الخطة التشغيلية للمؤسسة، وضمان جودة الخدمات المقدمة وسرعة الإنجاز، ومكافأة المجيدين من العاملين، (العكاري، 2022).

ولتوضيح هذه العلاقة بناء على ربطها بعناصر إجابة كالتالي:

1. **التوجيه نحو هدف الإتقان المدرك:** إن هذا البعد يسلط الضوء على أهمية وعي الموظف بما هو مطلوب تحقيقه من مستويات عالية في عملية الإتقان في العمل، وذلك من خلال تعزيز وتحديد نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها من أجل توجيه الفكر والجهد للوصول إلى سرعة الاستجابة، بحيث يقدم أداءً ذا جودة تتناسب مع المعايير المطلوبة وتحقق الأهداف. لذلك، يعتبر هذا توجيهًا يعزز لدى الموظفين الدافعية في تحسين القدرات والمهارات، مما يساهم في جودة الأداء المؤسسي ونموها وتواجدها، (زهرة، 2013).

2. **اتساق الاهتمام:** إن هذا البعد يسلط الضوء على قدرة الموظفين على تنظيم وتركيز اهتماماتهم نحو المهام والأعمال المطلوبة منهم إنجازها في المؤسسة، وذلك عن طريق ترتيب تلك المهام بأسلوب يجنبهم عملية التشتت ويساعدهم على الإنجاز بدقة وكفاءة عالية، ويقلل من عملية تكرار الأخطاء والقدرة على مواجهة التحديات، (عبد العزيز وآخرون، 2023).

3. **مثابرة الجهد:** بمعنى الميل نحو القدرة على الأداء والتأثير بحيث يستطيع الموظف أن يكون فعالاً ويتغلب على الظروف والأوضاع التي قد تحدث في بيئة العمل والحياة الشخصية من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل في مهام عمله، وذلك من خلال قدرته على السيطرة والتحكم لتطوير بعض الخيارات التي تساعد في تغيير الأحداث الضاغطة والمُجهدة من أجل تحقيق أهدافه بكفاءة عالية وأداء متميز، (محمد، 2013).

4. **الكفاءة الذاتية الإبداعية:** تعتبر عنصراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي، وتكون من خلال ابتكار حلول جديدة تساعد في تحسين جودة العمل، وهي أيضاً من المقومات الضرورية لعملية الإنتاج الإبداعي مع خلق معرفة جديدة لدى الأفراد، حيث لها تأثير في إلهام الموظف، وتُمكنه من الانخراط في سلوك الابتكار، بحيث يشعر بالثقة لأنه يمتلك المعرفة والمهارة التي تمكنه من توليد الأفكار وتنفيذها في العمل، وهي أيضاً تساعده في الاستعداد لمواجهة التحديات التي قد تحدث في العمل، (عبدالعزيز وآخرون، 2023).

5. **هدف تجنب الأداء:** هو دليل على أن بعض الموظفين يرغبون في تقادي الأخطاء والفشل أثناء تأدية العمل أو تجنب تنفيذ بعض المهام الذي قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى جودة الأداء وتأخير في إنجاز الأعمال، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية استخدام برنامج تحفيزي يساعد في رفع معنويات الموظفين من خلال إمدادهم بالوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في إنجاز الأعمال بثقة ومهارة لمواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل. (العكاري، 2022).

6. **هدف نهج الأداء:** هو وفاء الموظف لجدول العمل والمسؤوليات والالتزامات الوظيفية من خلال تحقيق معايير الجودة المحددة والمطلوبة للأداء، مما يؤدي إلى رفع مستوى

الأداء الوظيفي مع تحقيق الأهداف المطلوبة ورضا الإدارة والمستفيد من النتائج،
(العكاري، 2022).

2.3.2 واقع منظومة الإجابة والأداء التنظيمي في سلطنة عمان

قامت حكومة سلطنة عمان بطرح منظومة قياس الأداء الفردي (إجابة) في بداية عام 2021، حيث تُعد منظومة وطنية هدفها تقييم الأداء الفردي؛ لأن خطة رؤية عمان 2040 قائمة على عدد من المحاور الرئيسية، وأهمها دفع عجلة التنمية الإدارية في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وأيضًا تفعيل دور الحوكمة والشفافية والرقابة والمساءلة في الوحدات الحكومية. ومن أجل ذلك، قامت وزارة العمل بالاستثمار في رأس المال البشري، وفي المقابل تحقيق الرقي للخدمات الحكومية المقدمة بمستويات عالية وذات كفاءة. ولهذا، وُجّهت الوزارة للعمل على استحداث منظومة لقياس مستوى الأداء الفردي والأداء المؤسسي (إجابة) لربط الإنتاجية بالحوافز، والتي تُعد خطوة مهمة جدًا لحوكمة الأداء الوظيفي، والتي تقع ضمن إمكانات تحقيق رؤية عمان 2040. لهذا، يتم من خلال هذه المنظومة تحديد أهداف الموظف بناءً على عدد من المصادر، وأهمها أهداف الوحدة السنوية، حيث يتم تقييم هذه الأهداف بناءً على ما تم إنجازه، ويتم بناء هذه الأهداف أيضاً على أهداف تحقق تطويراً وتحسيناً في بيئة العمل وأهداف تساهم في تسيير الأعمال اليومية بالوحدة، لذا تسعى هذه المنظومة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي من خلال رفع نظم تقييم الأداء الحكومي، علماً بأنه لا يتم تطبيقه إلا من خلال التقييم والمعايير التي وُضعت لذلك بهدف تعزيز الجهود وتحفيز الوحدات الحكومية للمنافسة في تجويد خدماتها وتطوير وتعزيز ثقافة الأداء المؤسسي، (محمد حسن، 2024).

فقد قامت سلطنة عمان أيضاً بتبني عدد من المبادرات الحكومية التي تهدف إلى تحسين وتعزيز ثقافة الإجابة داخل الوحدات الحكومية، مثل (برنامج عمان للإجابة)، والذي تسعى من خلاله إلى رفع كفاءة الأداء الفردي والتميز المؤسسي، وهذا يحقق تميزاً في الأداء التنظيمي بهذه المؤسسات من خلال تحسين كفاءة وجودة الخدمات ورضا الموظفين وزيادة معدل الإنتاجية. (البديري، 2021).

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

1. دراسة (الجهني وآخرون، 2023) بعنوان "تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية": هدفت هذه الرسالة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من أجل تطوير وتحسين كفاءة الموظفين للوصول إلى الأهداف المطلوبة. وقد كانت أنموذج الدراسة في المتغير المستقل بعنوان تقييم الأداء والمتغير التابع كفاءة العاملين، وجاءت نتائج هذه الدراسة بوجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما بيّن عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. وقد اتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وأيضاً وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية أيضاً لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم

الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة، ووجود أيضًا تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة، وقد أوصت الدراسة بزيادة قدرات ومهارات المدراء والقيادات وذلك في عملية تطبيق الأساليب وطرق الإدارية الحديثة المتخصصة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية المساعدة في تطوير أساليب تقييم الأداء الحديثة.

2. دراسة (العزري، 2023) بعنوان "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي": دراسة حالة جامعة الشرقية - سلطنة عمان: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، والكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي لها تأثير مباشر على استراتيجية إدارة الموارد البشرية كالترتيب والتوظيف والتعويضات على مستوى الأداء الوظيفي. وقد كان المتغير المستقل للدراسة بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع بعنوان الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الدراسة تفيد بأن جميع أبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وأيضًا عند تطبيق السلوك التنظيمي يجب تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي (الحوافز، اتخاذ القرارات، وجودة الاتصال) الذي ينعكس على وجود بيئة محفزة وداعمة للابتكار والإبداع الذي له تأثير على سلوك الفرد والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية التركيز في عملية ابتعاث الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية وذلك من أجل الاستفادة وتحقيق الأثر منها في عملية الأداء الوظيفي، وأيضًا يجب مراجعة وتعزيز استراتيجية التدريب من أجل تطوير أداء الموظفين في الجامعة بما يتناسب مع المؤهل الدراسي والدرجة الوظيفية مع ضرورة

قياس نتائج هذا التدريب والأثر منه في تحسين مستوى الأداء من خلال معايير معينة، ويجب أيضًا مراجعة منظومة الحوافز والترقيات والتركيز عليها، ودراسة استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية العالي الخاصة بالسلطنة عمان.

3. دراسة (خريسات، 2022) بعنوان "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف":

هدفت الدراسة إلى تقييم آثار نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف في الشركات، والتأكد من الاستخدامات المختلفة لخطط تقييم أداء الموظفين، مع تقييم العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية، وأيضًا تقييم مدى استخدام تقييم الأداء باعتباره أداة لزيادة إنتاجية العاملين بالشركات، وقد جاءت نتائج الدراسة على أن أداء الموظفين مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فتقييم الأداء مقرون بنجاح المنظمة، وهو أيضًا أحد الوسائل الرئيسية التي تجعل الموظفين فعالين ونشيطين في العمل، ويكشف أيضًا عن حاجة الموظفين إلى التحفيز والمكافآت والتطوير والتدريب والعلاقة الإنسانية الجيدة بالمنظمة. وقد كانت توصيات الدراسة أن تقييم الأداء هو أحد الأدوات الرئيسية التي تساهم في فاعلية الموظفين وزيادة مستوى نشاطهم وإنتاجيتهم في العمل، وأيضًا تقييم الأداء من أهم نتائجه أنه يكشف عن الحاجة للمكافآت والحوافز والتدريب والعلاقة الإنسانية بين الموظفين في بيئة العمل التي تنعكس على مستوى الإنتاجية.

4. دراسة (عبد الخير، 2021) بعنوان "دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم

أداء العاملين للمنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد": تناولت الدراسة مشكلة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين بالجامعة، حيث هدفت إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم

أداء العاملين الذي ينعكس على تحقيق أهداف الجامعة، وتوضيح المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ عملية التقييم بشكل مطلوب. وجاءت أهم نتائج الدراسة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية الذي سوف ينعكس على زيادة معدل الكفاءة لدى العاملين من خلال الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل التي سوف تساعد في تحسين الأداء وزيادة مستوى الإنتاج، وأيضًا يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل من الحوافز والاختيار والتعيين والتدريب على أداء العاملين، طريقة التوظيف بالجامعة تعتمد على المهارات والخبرات، وتعتمد الموارد البشرية على تدريب وتأهيل الكوادر لديها لتساعد على تحسين الأداء، وكانت توصيات الدراسة بضرورة التنوع في أساليب وطرق عملية تقييم أداء العاملين بالاهتمام الكبير من خلال إيجاد أنظمة حديثة تكون ذات فاعلية وكفاءة، مع ضرورة الاستفادة من نتائج عملية التقييم في معرفة نقاط الضعف لدى العاملين للقدرة على معالجتها، وتفعيل عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية مع التوسع في فتح مجال مشاركة العاملين.

5. دراسة (نورالهدى، 2020) بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية:

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة": مشكلة الدراسة هي ما هو دور أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين بمؤسسة سوناطراك، مديرية الصيانة بسكرة، وذلك حول تطبيق عملية تقييم أداء العاملين ودورها في العملية التدريبية وأبعادها من تحديد احتياجات التدريب وتصميم البرنامج التدريبي وتقييمه. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك، مديرية الصيانة بسكرة،

والتي توضح أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين محل الدراسة (تقييم أداء العاملين) و(العملية التدريبية)، حيث بلغت قوة هذه العلاقة حوالي (55.7%)، فيما فسّر متغير تقييم أداء العاملين (31%) من التباينات الحاصلة على مستوى العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة. وجاءت توصيات الدراسة على أنه يجب اعتماد معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء مع استخدام أساليب وطرق مختلفة وذلك بسبب اختلاف الوظائف، وأيضاً ضرورة تدريب المسؤولين المباشرين على طرق وأساليب تقييم أداء العاملين، ويجب أن يتم الاهتمام ببرامج التدريب وتأهيل العاملين بشكل مستمر.

6. دراسة (القرالة، 2018) بعنوان " أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن": إن مشكلة الدراسة كانت هي أثر فاعلية دور وإسهام تقييم الأداء الوظيفي المتبع في وزارة العدل في تحسين الأداء المؤسسي، والذي يتمثل في مستوى التعلم والنمو وجودة العملية الداخلية مع إرضاء لمتلقي الخدمة فيما يتعلق بمستوى الأداء. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن غير المادية، والتي تتمثل في النمو والتعليم وملتقي الخدمة وعملية التشغيل بوزارة العدل. وجاءت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي في وزارة العدل، مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى متلقي الخدمة وذلك في أبعادها الثلاثة: التعلم والنمو وملتقي الخدمة، وعمليات التشغيل الداخلي بوزارة العدل، ووجود أيضاً فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات حتى يستطيع

الموظف معرفة نتائج تقييمه وذلك من أجل تحسين طرق الإشراف ومعرفة الموظف نقاط الضعف لديه، وأيضاً ضرورة أن تكون هناك طرق تقييم تشمل الموظف والمسؤول المباشر، ويجب أيضاً أن تكون هناك لجنة مرتبطة بالإدارة العليا مسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين، ويجب أن تشمل عملية تقييم أداء العاملين نظام الثواب والعقاب، وأيضاً يجب أن يكون هناك اهتمام باحتياجات التدريب للأفراد، وأيضاً ضروري أن يكون هناك نظام لحق التظلم لنتائج تقييم أداء العاملين.

7. دراسة (كاظم، 2018) بعنوان "السلوك التنظيمي وأثره في إدارة الجودة الشاملة": وقد

كانت مشكلة الدراسة ما طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والجودة الشاملة وما أثر هذه العلاقة على مجتمع الدراسة، وأيضاً ما حدود مساهمة السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة. وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي وأثره على إدارة الجودة الشاملة، والتعريف بالسلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وأنواعها وأنشطتها بصفاتها السمات الأساسية للعصر الحديث، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بإدارة الجودة. وقد جاءت نتائج الدراسة بأن هناك درجة عالية من الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مستويات الإدارة العليا وكذلك لدى الموظفين. إن تنفيذ دورات تدريبية للموظفين في مجال ضغوطات العمل يساعد في قدرتهم على التعامل مع ضغوطات العمل المستمرة. إن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساعد على تنمية وتطوير مستوى كفاءة الأفراد وفاعليتهم، وقد جاءت توصيات الدراسة بأنه يجب إجراء مزيد من الدراسات على أبعاد متغيرات السلوك التنظيمي كضغوط العمل والصراعات التنظيمية والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة. يجب أيضاً إجراء دراسة نوعية وليس موضعية

فقط؛ لأنها تحصل على أداء ومعلومات مهمة وتؤدي أيضًا إلى فهم المشكلة بشكل دقيق وواسع.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Alaniati & Othere's ، 2024) بعنوان "التحقيق في فعالية نظام تقييم

أداء الموظفين": دراسة حالة موظفي القطاعي الخاص والعام بالكويت: مشكلة الدراسة تكمن في تحقيق فعالية نظام تقييم أداء الموظفين بالقطاعين الخاص والعام في الكويت، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى نجاح نظام تقييم أداء الموظفين في الكويت، والاهتمام برأي الموظفين والمديرين به في كل من القطاعين الخاص والعام، وتبسيط الضوء على نقاط القوة والمجالات التي تتطلب تحسينًا في أنظمة تقييم أداء العاملين. وجاءت نتائج الدراسة للكشف عن مستوى معتدل من الموافقة أو الرضا أو التأييد لنظام تقييم الأداء في مؤسساتهم، وأيضًا أظهرت اختلافات كبيرة بين المجبيين من القطاعين الحكومي والخاص لصالح القطاع الخاص، والمساعدة في توفير نظام تقييم فعال باستخدام الذكاء الاصطناعي والأدوات المستقبلية التي من الممكن أن يستخدمها المديرون والمسؤولون المباشرون وذلك من خلال تحديد نماذج وممارسات التقييم الأكثر فعالية، وأيضًا تساعد في إحداث تغييرات لتحسين أداء الموظفين ومشاركتهم ورضاهم، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي العام.

2- دراسة (Chen Lo & Othere's ، 2024) بعنوان "دراسة تأثير الالتزام التنظيمي

على جودة الخدمة من خلال منظور المشاركة الوظيفية كوسيط والعمل العاطفي والمناخ التنظيمي كوسيط": مشكلة الدراسة هي معرفة مدى تأثير الالتزام التنظيمي على

جودة الخدمة من خلال منظور المشاركة الوظيفية كوسيط، والعمل العاطفي والمناخ التنظيمي كمتغيرات وسيطة. وقد هدفت الدراسة إلى التعمق في أدوار الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية والعمل العاطفي والمناخ التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي وجودة الخدمة، وذلك من أجل استكشاف التأثيرات المعتدلة للعمل العاطفي والمناخ التنظيمي على التفاعل بين المشاركة الوظيفية وجودة الخدمة والالتزام التنظيمي، ودمج تأثيرات المناخ التنظيمي والعمل العاطفي. وقد أفادت نتائج الدراسة بوجود تأثير واضح للعمل العاطفي والمناخ التنظيمي على المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي الذي ينعكس على جودة الخدمة، وأيضاً التأكيد على أهمية العمل العاطفي؛ فالزيادة في الانخراط الوظيفي والالتزام التنظيمي تعززان جودة الخدمة بشكل كبير، وذلك من خلال تعزيز ثقة الموظفين في مؤسساتهم. ويُعد المناخ التنظيمي الملائم عاملاً أساسياً في تعزيز الانتماء لدى الموظفين لمؤسساتهم، مما يساهم في تقديم خدمة فعالة. وتبرز القدرة على تنظيم المشاعر بشكل فعال كعامل حاسم في كل من الانخراط الوظيفي وجودة الخدمة. توصي الدراسة بأن الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية والعمل العاطفي وجودة الخدمة تساعد في تحسين استراتيجيات المؤسسة وتعزز من إنتاجية الموظفين ورفع مستوى جودة الخدمة لديها.

3-دراسة (Ahmed & Othere's ، 2023) بعنوان "أثر تقييم الأداء ومشاركة

الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات الغير حكومية": مشكلة الدراسة هي معرفة مدى تأثير تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تقييم الأداء للموظفين، وأثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية، وكان عنوان

المتغير المستقل في دراسة حول تقييم الأداء ومشاركة الموظفين، وعنوان المتغير التابع حول رضا الموظفين، وقد جاءت نتائج الدراسة على أنه يوجد ارتباط ممتاز بين المتغير المستقل (تقييم الأداء ومشاركة الموظفين) والمتغير التابع (رضا الموظفين) والذي يعني بأنه هناك تأثير لتقييم الأداء ومشاركة الموظفين على رضا الموظفين، مما يوضح مدى إسهامهما في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية، لأن مشاركة الموظف تؤدي إلى عملية التخطيط في الابتكار، وتقييم الأداء يؤدي إلى إثارة الإيجابيات للمنظمات.

4- دراسة (Alif , 2023) بعنوان " تأثير السلوك التنظيمي على الرضاء الوظيفي وتأثيره

على الأداء التنظيمي " مشكلة الدراسة تكمن في معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي على الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التنظيمي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، مع التعرف أيضاً على السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وذلك من خلال التأثير الوسيط للأداء التنظيمي بمتاجر البيع بالتجزئة ببينغلاديش. وجاءت نتائج الدراسة لتوضح أنه يوجد علاقة قوية تربط بين السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، التي لها تأثير مباشر بالعوامل السلوكية التنظيمية التي هي بدورها لها تأثير بالرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء التنظيمي بالمؤسسة ويحقق أهدافها العامة ويرفع من معدل الإنتاج لديها. وقد جاءت التوصيات لتوضح بأنه يجب على المؤسسات أن تهتم بعوامل رئيسية كالرواتب وصندوق الادخار والبدلات والمكافآت والمرافق الأخرى التي تعزز من الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

5- دراسة (P.A, 2020) بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت

المناسب على الأداء التشغيلي لشركات مطاحن الدقيق في ولاية لاغوس النيجيرية"

مشكلة الدراسة تكمن في تأثير الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المناسب على الأداء التشغيلي لشركات مطاحن الدقيق في ولاية لاغوس النيجيرية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية على السلوك التنظيمي في أداء الموظفين بشركة Flour Mill Nigeria، وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضح أنه هناك اتفاق أجمعت عليه عينة الدراسة بأن التدريب له دور أساسي في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، وبأن التدريب أيضاً له دور في رفع كفاءة الموظفين لأنه توجد علاقة إيجابية بين التدريب ومستوى كفاءة الموظفين بالمؤسسة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة وإنتاجية المنظمة، وأيضاً علاقة إيجابية بين التوظيف والحصة السوقية بالمنظمة، وتفيد النتائج أيضاً أنه يوجد أمر محوري لنجاح المنظمة أو فشلها فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي، وقد أوصت الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وذلك في الأداء التشغيلي لشركات محل الدراسة، وأيضاً أوصت بأن يتم استخدام استراتيجيات لتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح لضمان رضا العملاء مع ضرورة خفض التكلفة لزيادة الإنتاجية.

6-دراسة (Onashile, 2017) بعنوان "تقييم تأثير تقييم الأداء على إنتاجية

الموظفين": دراسة حالة لشركة Unilever Nigeria Plc: مشكلة الدراسة هي مدى تقييم تأثير الأداء على إنتاجية الموظفين، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم تقييم الأداء، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، والتحقق من تأثير تقييم الأداء على مدى إنتاجية الموظفين بشركة محل الدراسة، من أجل تقديم تقييم متعمق للعلاقة المدروسة بين نظام تقييم الأداء والفوائد التنظيمية. وقد جاءت نتائج الدراسة توضح بأن هناك إجماعاً من عينة محل الدراسة بأن تقييم الأداء يساهم في إنتاجية الموظفين والأداء التنظيمي، وله

أيضاً تأثير خاص في تطوير أداء الموظفين، وتسهيل الضوء على المساهمة الإيجابية لتقييم الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية السنوية التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة القيام بعملية تقييم مستمرة لرضا الموظفين عن عملية تقييم الأداء؛ لأن مستوى رضا الموظفين عن الأداء يساهم في تخفيف المكاسب الإيجابية المستمدة من النظام، وأيضاً يجب موازنة وجهات نظر الموظفين والمسؤولين من حيث الرضا عن نظام تقييم الأداء.

7-دراسة (Abbs, 2014) بعنوان "فاعلية تقييم الأداء على أداء الموظفين: دراسة

حالة على المؤسسات الباكستانية: مشكلة الدراسة هي فاعلية تقييم الأداء على أداء الموظفين في المؤسسات الباكستانية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فهم فاعلية عوامل نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في المؤسسات الباكستانية، وتوضيح مدى تأثير تطبيق نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في تلك المؤسسات؛ وذلك من أجل سد الفجوة المتعلقة بتقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة. وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضح بأن متغيرات الدراسة مهمة باستثناء العلاقة بين الأقران والمشرفين فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء، وأيضاً توضح بأن الموظفين لديهم فهم سليم وتصور عادل حول تقييم الأداء من خلال دقتها، وتقيد الدراسة بأن تقييم الأداء له تأثير في مستوى أداء الموظفين بالمؤسسات، وهذا يوضح مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وتأثيره على أداء الموظفين

2.4.3 ملخص الدراسات السابقة

بعد استعراض الطالب للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي توصل إليها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية (تأثير الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين)،

تبين تشابه الدراسات السابقة التي بُحث فيها في كثير من النقاط، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في التطبيق ومجتمع البحث، ورغم ذلك، نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة أكدت على وجود تأثير لتطبيق نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في المؤسسات، وذلك بهدف زيادة مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ربط الإنتاجية بالحوافز والمكافآت والعلاقات الإنسانية، وأيضًا من خلال تطوير المهارات بالتدريب والابتكار الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء. لذلك، ومن خلال تحليل ومراجعة تلك الدراسات، يمكن استنتاج وجود أوجه تشابه واختلاف بين موضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك من أجل تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تغطيتها وفق الآتي:

1. التوافق مع الدراسات السابقة

فقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع تأثير منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) في تحسين الأداء التنظيمي، ودراسات هي: دراسة الجهني وآخرون (2023)، ودراسة Ahmed & Othere's (2023)، ودراسة القرالة (2018)، والدراسات التي تناولت موضوع تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين، ودراسات هي: دراسة خريسات (2022)، ودراسة Onashile (2017)، والدراسة التي تناولت موضوع تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة هي: دراسة (Chen, Lo, & Othere's (2024)، والدراسات التي تناولت موضوع فاعلية تقييم الأداء على أداء الموظفين، والدراسات هي: دراسة (Alaniati & Othere's (2024)، ودراسة (Abbs (2014). والدراسات التي جمعت بين دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين، والدراسات هي: دراسة (نور الهدى، 2020)،

ودراسة (عبد الخير، 2023)، ودراسة (العزري، 2023). وأجمعت بعض الدراسات أيضاً على أن لإدارة الجودة والسلوك التنظيمي تأثيراً مباشراً على جودة أداء العاملين وإنتاجية المنظمة، والدراسات هي: (كاظم، 2018)، ودراسة (Alif، 2023)، و(P.A، 2020). وقد أكدت معظم الدراسات السابقة أن تقييم الأداء الفردي يساعد على رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ويزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة بالمنظمات، ويساعد تطبيق الحوكمة مما يؤدي إلى تحقيق الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

2. ما يميز هذه الدراسة

هو أنها قامت بدراسة تأثير تقييم الأداء الفردي (إجادة) في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات القطاع الحكومي بمحافظة شمال الشرقية. تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو منظومة إجادة بأبعادها (التوجيه نحو هدف الإتقان المدرك، اتساق الاهتمام، مثابرة الجهد، الكفاءة الذاتية الإبداعية، هدف تجنب الأداء، هدف نهج الأداء). لم نجد في الدراسات السابقة ما تناول هذه الأبعاد بشكل مباشر. أما بالنسبة للمتغير التابع للدراسة، فكان حول الأداء التنظيمي، وهناك عدد من الدراسات التي تناولت هذا البعد، ولكن لم نجد دراسة تناولت بشكل مباشر أثر تقييم إجادة في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية محل الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3.1 المقدمة

في هذا الفصل يتم منتقشه عن منهجية الدراسة، شاملة مجتمع الدراسة وطرق وأساليب جمع البيانات وأداة الدراسة المتبعة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، وأخيراً بيان صدق أداة الدراسة وثباتها.

3.2 منهجية الدراسة

إن المنهج الملائم لطبيعة الدراسة يعتمد على طبيعة المشكلة والهدف الرئيسي من هذه الدراسة، لذلك فقد اعتمدت الدراسة استخدام المنهج الوصفي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وأيضاً للإجابة على أسئلتها، حيث يتميز المنهج الوصفي بأنه منهج يعتمد اعتماداً كلياً على وجود كافة البيانات والمعلومات وذلك عن ظاهرة محددة في فترة زمنية محددة، مما يسمح بمعرفة ما يؤثر به المتغير المستقل (منظومة الإجابة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وما يتطابق مع فصول الإطار النظري، مع تسهيل عملية دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها والإجابة أيضاً على تساؤلاتها البحثية للوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

لذلك اعتمدت الدراسة أسلوب وهما الأكثر تناسباً مع المنهج الوصفي:

1- القسم النظري: فقد إعتمدت الدراسة في الإطار النظري للبحث على المنهج الوصفي من

خلال الكتب والدراسات العربية والأجنبية والرسائل العلمية، ومختلف المنشورات التي لها

علاقة بالموضوع محل الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو عينة الدراسة عينه غير عشوائية ميسرة التي يقوم من خلالها بدراسة طبيعة المشكلة وتعميم نتائج تلك المشكلة عليها، وفي هذه الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وسبب اختيار عينة الدراسة من موظفي هذه الجهات هو اختلاف طبيعة وطريقة استخدامهم لنظام الإجابة ومدى استفادتهم منه، واختلاف أبعاد قياس الدراسة أيضاً، وهذا سيتيح تحقيق أكبر فائدة وشمولية للدراسة والتحليل والوصول إلى النتائج والتوصيات.

لهذا، فإن عينة الدراسة المستهدفة عينه غير عشوائية ميسرة تصل إلى (280) موظفاً وموظفة بمختلف المسميات الوظيفية من إجمالي موظفي الجهات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية، والتي تم اختيارها من مختلف القطاعات الحكومية، ممثلة في (التربية والتعليم، الإسكان، العمل، التجارة، الصحة، الخدمات الاجتماعية، النقل والاتصالات، الأوقاف والشؤون الدينية، الزراعة والثروة السمكية والمائية، البيئة). وسوف يتم توزيع استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة باستخدام نماذج من موقع (Google)، وجمعها بعد ذلك.

3.4 طرق وأساليب جمع البيانات

استخدمت الدراسة أسلوب البحث الميداني (مصادر أولية) في جمع البيانات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، عن طريق عملية الاستقصاء، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها عن طريق الطالب نفسه باستخدام الدراسات السابقة بشكل يناسب مشكلتها وأسئلتها.

3.5 أداة الدراسة

والمقصود هنا بأداة الدراسة هي الوسيلة التي تم استخدامها في دراسة في الحصول على المعلومات والبيانات من مجتمع عينة الدراسة ليتمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها،

فقد تم استخدام في دراسته أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية من أجل جمع المعلومات والبيانات من مجتمع محل الدراسة، وقد تم تطويرها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة (الخنين وآخرون، 2023)، ودراسة (Ahmed & Othere's ، 2023)، ودراسة (القرالة، 2018) وغيرها. وقد تم إنشاء الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية أو الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي على المتغير المستقل وأبعاده (منظومة الإجابة).
- الجزء الثالث: يحتوي على المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

3.6 صدق الأداة:

أولاً: صدق وثبات مقياس تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي

1- الصدق الظاهري: بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة تم إعداد الأداة، وبعد الانتهاء تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين حاصلين على مؤهل الدراسات العليا، حيث ضمت لجنة التحكيم (5) محكمين من أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة الشرقية، بالإضافة إلى محكم (1) من خارج الجامعة حاصل على درجة الدكتوراه في مجال ذي صلة بموضوع الدراسة وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها وملائمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، حيث تم التعديل في ضوء ملاحظاتهم البسيطة من الناحية اللغوية وصياغة الفقرات.

2- صدق البناء: يتكون المقياس من محورين وهما: (منظومة الإجابة، الأداء التنظيمي) حيث

تم التحقق من صدق بناء المقياس من خلال إجراء الصدق الداخلي، حيث تم حساب معامل

الارتباط (بيرسون) بين كل من الدرجة على الفقرة، والدرجة على المحور الذي تنتمي إليها

من جهة، والدرجة على المقياس الكلي من جهة أخرى، أيضا تم حساب معاملات الارتباط

(بيرسون) بين الدرجات.

3- على الأبعاد والدرجات على المقياس ويوضح الجدول رقم (3-1) نتائج معاملات الارتباط

بين الدرجة على الفقرة والدرجة على المحور التي تنتمي إليه وكذلك مع الدرجة الكلية للمقياس

ككل.

جدول رقم (3-1): معاملات الارتباط بين الفقرة والمحور والدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	محور منظومة إجابة محور الأداء التنظيمي
0.77	0.59	AA1	أولاً: التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك
0.85	0.58	AA2	
-0.10	0.52	AA3	
0.78	0.49	AA4	
0.84	0.93	AB5	ثانياً: اتساق الاهتمام
0.86	0.95	AB6	
0.87	0.94	AB7	
0.85	0.91	AB8	
0.85	0.89	AC9	ثالثاً: مثابرة الجهد
-0.21	-0.14	AC10	
0.81	0.85	AC11	
0.82	0.89	AC12	
0.84	0.93	AD13	رابعاً: الكفاءة الذاتية الإبداعية
0.84	0.95	AD14	
0.83	0.92	AD15	

0.85	0.91	AD16	
0.79	0.87	AE17	خامساً: هدف تجنب الأداء
0.85	0.89	AE18	
-0.25	-0.003	AE19	
0.87	0.85	AE20	
0.81	0.82	AF21	
-0.26	-0.07	AF22	
0.81	0.83	AF23	
0.75	0.76	AF24	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	محور الأداء التنظيمي
0.58	0.77	B25	
0.48	0.79	B26	
0.50	0.84	B27	
0.52	0.80	B28	
0.18	-0.04	B29	
0.83	0.79	B30	
0.59	0.75	B31	
0.64	0.83	B32	
0.64	0.83	B33	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (1-3) إن معاملات الارتباط لمحور منظومة اجادة بين الفقرات ومحورها تراوحت بين الفقرات ومحورها (0.49-0.95) وبين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (-0.87-0.77) وتعد قيم ارتباط جيد إلى ممتازة ، كما تم حذف ثلاث فقرات من المحور وذلك لظهورها بمعاملات ارتباط سالبة وهيه الفقرات رقم (10) ورقم (19) ورقم (22)، بينما محور الأداء التنظيمي تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات ومحورها (0.75-0.84) وبين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس (0.48-0.83) وتعد قيم ارتباط ممتازة، حيث تم حذف الفقرة رقم (29) لظهور معاملات ارتباط سالبة وضعيفة. وبالتالي فإن جميع الفقرات كانت قيمة معامل الارتباط لديها أكبر من (0.40) حيث

يبين الجدول أعلاه أن فقرات الدراسة لديها ارتباطاً قوياً مع الدرجات الكلية ومع مجالاتها وتعتبر ارتباطات جيدة إلى ممتازة، وأن قيم مصفوفة الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى صدق الأداة من المنظور الإحصائي تم اعتماد (29) فقرة في الصورة النهائية لأداة الدراسة، (Hair Jr et.al,2010).

4- ثبات أداة الدراسة:

تم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، والجدول (2-3) يوضح ذلك.

جدول رقم (2-3): الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا لمحاور المقياس والدرجة الكلية

المقياس	المحور	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية	التوجه نحو هدف الإتقان المدرك	4	0.92
	اتساق الاهتمام	4	0.95
	مثابرة الجهد	3	0.91
	الكفاءة الذاتية الإبداعية	4	0.95
	هدف تجنب الأداء	3	0.92
	هدف نهج الأداء	3	0.82
	الأداء التنظيمي	8	0.87
	الكلية	29	0.95

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (2-3) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور منظومة إجابة لبند التوجه نحو هدف الإتقان المدرك (0.92) ويعد ثبات ممتاز، وبلغت قيمة معامل الثبات لبند اتساق الاهتمام (0.95) ويعد ثبات ممتاز، بينما بلغت قيمة

معامل الثبات لبند مثابرة الجهد (0.91) ويعد ثبات ممتاز، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لبند الكفاءة الذاتية الإبداعية (0.95) ويعد ثبات ممتاز أيضاً، ولبند هدف تجنب الأداء (0.92) ويعد ثبات ممتاز، ولبند هدف نهج الأداء (0.82) ويعد ثبات ممتاز، ولمحور الأداء التنظيمي (0.87) ويعد ثبات ممتاز، بينما بلغت قيمة الثبات الكلي للمقياس (0.95) ويعد ثبات ممتاز مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة. ونتيجة لذلك، فإن أداة الدراسة تظهر استقراراً عالياً وأنها صالحة للاستخدام في القياس (George&Mallery,2003).

3.7 متغيرات أداة الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

- 1- الجنس وله مستويان (ذكر وأنثى).
- 2- العمر وله أربعة مستويات (أقل من 30، من 30-40، من 40-50، أكثر من 50).
- 3- المؤهل الدراسي بخمسة مستويات (دون الثانوية العامة، الدبلوم العام، الدبلوم العالي، البكالوريوس، دراسات عليا).
- 5- سنوات الخبرة بأربع مستويات (من 1-5 سنة، من 6-10 سنة، 11-20 سنة، 21 سنة فأكثر).

ثانياً: المتغير المستقل منظومة الإجابة بمحاورها (التوجيه نحو الإتقان، اتساق الاهتمام، مثابرة الجهد، الكفاءة الذاتية والإبداعية، هدف تجنب الأداء، هدف نهج الأداء)، دراسة على مؤسسات القطاع الحكومي بمحافظة شمال الشرقية.

ثالثاً: المتغير التابع تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات القطاع الحكومي بمحافظة شمال الشرقية.

3.8 إجراءات الدراسة:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- 2- عرض مقياس تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية، على المحكمين من ذوي الاختصاص وخروجه بالصورة النهائية.
- 3- الحصول على الخطابات والموافقات الرسمية من وزارة العمل لتطبيق مقياس تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية.
- 4- قامت الدراسة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من الموظفين الحكوميين بلغ عددهم (171) موظفًا، تم اختيارهم بالطريقة غير العشوائية.
- 5- استرجاع الاستبانات المعبأة إلكترونياً ومراجعتها من قبل الطالب وترميزها في برنامج الإكسل.
- 6- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- 7- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.1.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

استخدمت الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة مجموعة من التقنيات الإحصائية، بما في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تتمثل فيما يلي:

1- تم استخدام معادلة بيرسون للتحقق من الصدق بين الفقرات ومحورها والدرجة الكلية للمقياس،

وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي.

2- للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع، تم باستخدام

تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 نتائج المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)

4.2 نتائج الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة

4.1 نتائج المتغيرات الديموغرافية

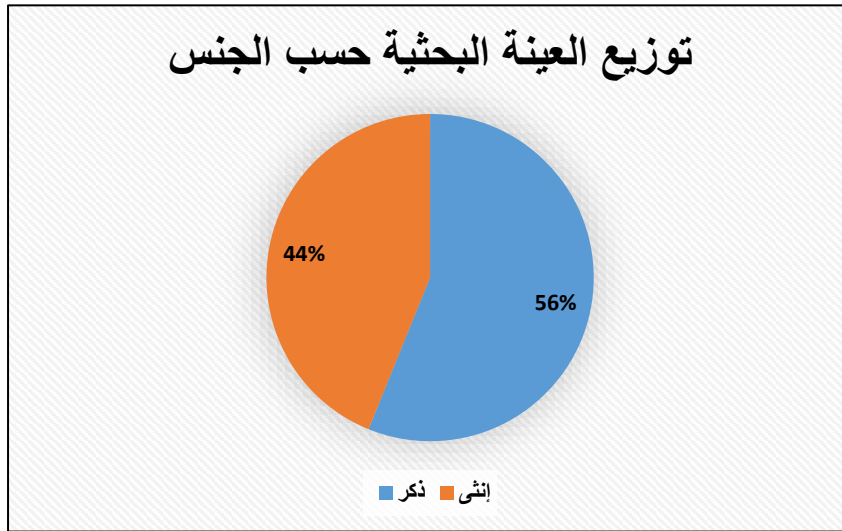
احتوت استبانة الدراسة على متغيرات ديموغرافية خاصة بمجتمع الدراسة، وقد حلت الدراسة هذه البيانات وأظهرت التكرارات والنسب المئوية وفقاً للبيانات التالية:

1. الجنس

جدول رقم (4.1) توزيع العينة البحثية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	96	56
إنثى	75	44
المجموع	171	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات إستبانة الدراسة 2025م.



الشكل رقم (4.1) توزيع أفراد العينة البحثية حسب الجنس
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول أعلاه

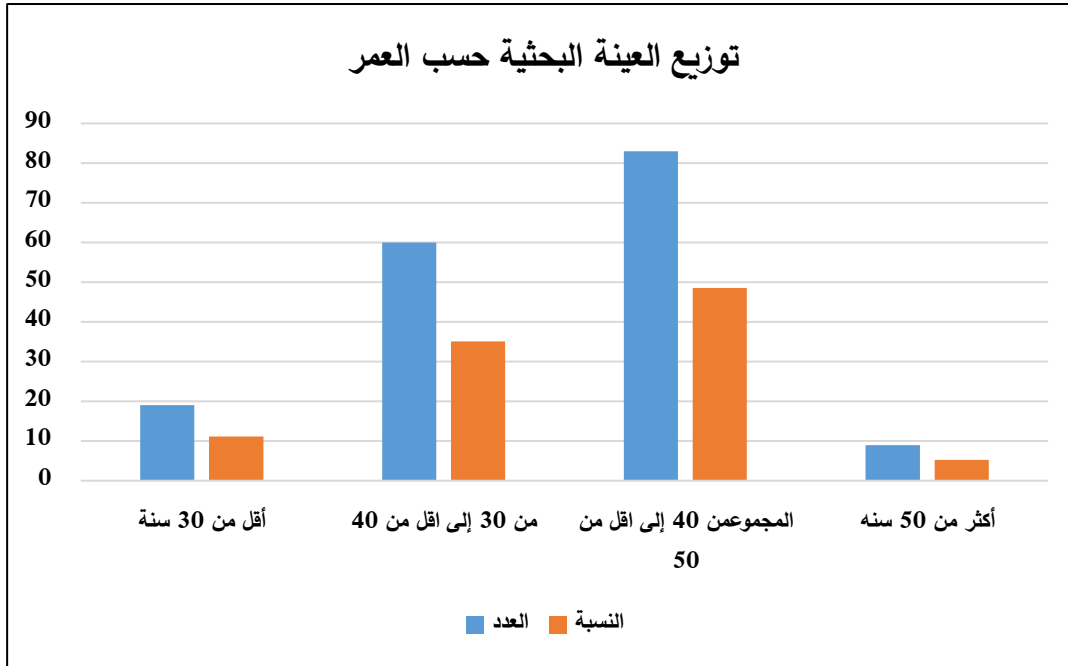
يُظهر الجدول السابق رقم (4.1) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 56% ونسبة الإناث 44%، ويعود ذلك إلى ارتفاع معدل توظيف الذكور في المؤسسات الحكومية.

2. العمر

الجدول رقم (4.2) توزيع أفراد العينة البحثية حسب العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	19	11
من 30 إلى أقل من 40	60	35
من 40 إلى أقل من 50	83	49
أكثر من 50 سنة	9	5
المجموع	171	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات إستبانة الدراسة 2025م



الشكل رقم (4.2) توزيع أفراد العينة البحثية حسب العمر
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول أعلاه

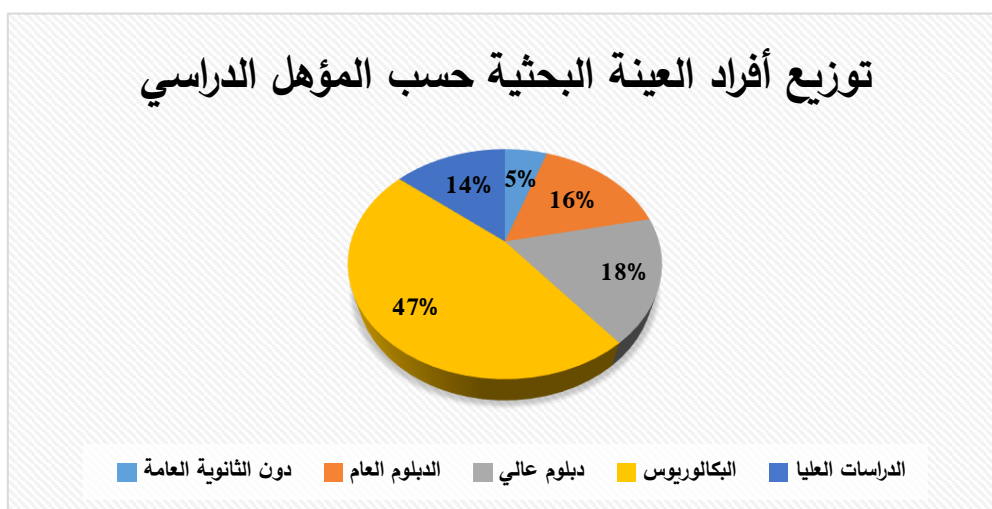
يُظهر الجدول (4.2) تقسيم الفئة العمرية للموظفين إلى أربع مستويات. نلاحظ أن غالبية الموظفين تتركز أعمارهم في المستويين: (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 35%، و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 49%، مما يشكل مجموع 84% من إجمالي مجتمع الدراسة. أما أدنى نسبة، فكانت 5% وهي للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

3. المؤهل الدراسي

الجدول رقم (4.3) توزيع أفراد العينة البحثية حسب المؤهل الدراسي

النسبة (%)	العدد	المؤهل الدراسي
5	9	دون الثانوية العامة
16	28	الدبلوم العام
18	30	دبلوم عالي
47	80	البكالوريوس
14	24	الدراسات العليا
100	171	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات إستبانة الدراسة 2025



الشكل رقم (4.3) توزيع أفراد العينة البحثية حسب المؤهل الدراسي
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول أعلاه

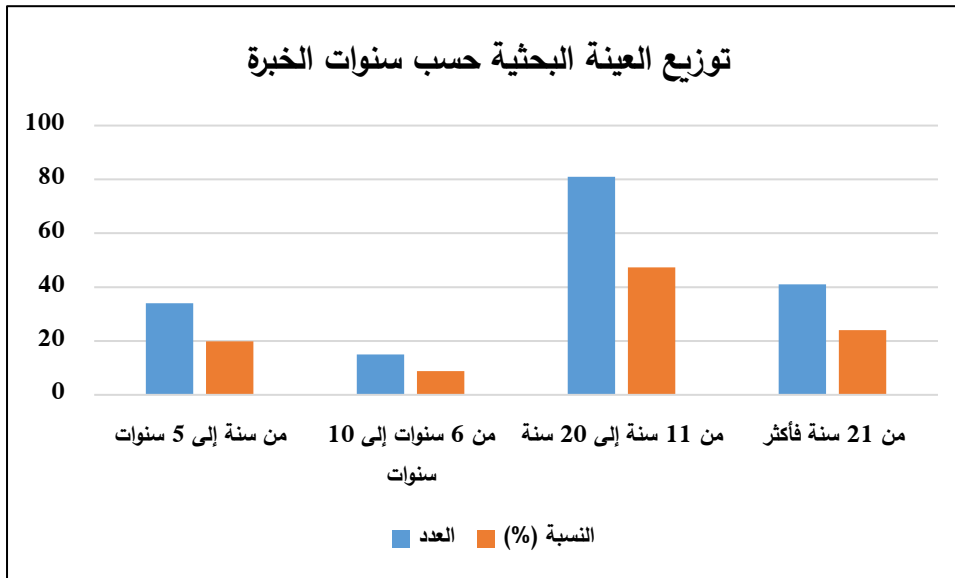
يوضح الجدول (4.3) توزيع الموظفين حسب الفئة المؤهلة دراسياً إلى خمسة مستويات. يتركز غالبية الموظفين في مؤهل البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم 47% من إجمالي مجتمع الدراسة. ويُلاحظ تقارب في نسب مؤهلات الفئات الثلاث التالية: الدبلوم العام (16%)، والدبلوم العالي (18%)، والدراسات العليا (14%). أما أدنى نسبة فكانت 5%، وهي خاصة بالموظفين الحاصلين على مؤهل دون الثانوية العامة.

4. سنوات الخبرة

جدول رقم (4.4) توزيع أفراد العينة البحثية حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	سنوات الخبرة
20	34	من سنة إلى 5 سنوات
9	15	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
47	81	من 11 سنة إلى 20 سنة
24	41	من 21 سنة فأكثر
100	171	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إستبانة الدراسة 2025.



الشكل رقم (4.4) توزيع أفراد العينة البحثية حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول أعلاه

يُبين الجدول (4.4) توزيع الموظفين حسب الفئة الخيرية إلى أربع مستويات. يتركز غالبية الموظفين ذوي الخبرة التي تتراوح بين 11 و 20 سنة، حيث بلغت نسبتهم 47% من إجمالي مجتمع الدراسة. ويُلاحظ تقارب في نسب الفئات الأخرى؛ فنسبة الموظفين ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات بلغت 20%، والذين تتراوح خبرتهم بين 21 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 24%، في حين كانت نسبة الموظفين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات 19%.

2.4 نتائج الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة

وجاءت نتائج الإجابة على الأسئلة الفرعية التابعة لسؤال الرئيس الذي نص على: "ما هو تأثير تطبيق منظومة إجابة على تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية؟" كالتالي:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير التوجه نحو هدف الإتقان المدرك في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في نطاق مؤسسات محافظة شمال الشرقية"، والفرضية الفرعية البديلة الأولى الآتية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو هدف الإتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين".

تم أولاً التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية للحكم على التوزيع الطبيعي للبيانات في مقياس تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين

في مؤسسات محافظة شمال الشرقية. كما هو موضح في الجدول رقم (4.5)، حيث سيتم الإعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لأن حجم العينة أكبر من (50).

جدول رقم (4.5) الإختبارات الإحصائية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig
التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك	171	0.001
اتساق الاهتمام	171	0.001
مثابرة الجهد	171	0.001
الكفاءة الذاتية الإبداعية	171	0.001
تجنب الأداء	171	0.001
هدف نهج الأداء	171	0.001
الأداء التنظيمي	171	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4.5) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لإيجاد التأثير بين المتغيرين استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون.

والجدول (4.6) يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي.

جدول رقم (4.6) الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك

وتحسين الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك	171	3.17	0.64	0.31	0.09	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول (4.6) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو هدف الإلتقان المدرك في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين. حيث بلغ المتوسط الحسابي للتوجه نحو هدف الإلتقان المدرك (3.17) بانحراف معياري قدره (0.64)، مما يدل على مستوى متوسط من هذا المتغير لدى أفراد العينة. كما بلغ المتوسط الحسابي لتحسين الأداء التنظيمي (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.31)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.09)، مما يعني أن التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك يفسر ما نسبته 9% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. كما أوضحت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك في تحسين الأداء التنظيمي لدى

الموظفين الحكوميين". وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تعزيز التوجه نحو أهداف الإتقان المدرك لدى الموظفين يسهم، بدرجة ملحوظة، في تحسين أدائهم التنظيمي، رغم أن هذا التأثير يُعد محدودًا نسبيًا مقارنة بمتغيرات أخرى محتملة قد يكون لها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير انعكاس اتساق الاهتمام في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression . حيث يتم الإجابة عن الفرضية الفرعية البديلة الثانية الآتية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين انعكاس اتساق الاهتمام و تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين".

والجدول (4.7): يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري انعكاس اتساق الاهتمام وتحسين الأداء التنظيمي

جدول رقم (4.7) الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري انعكاس الاهتمام وتحسين

الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
انعكاس اتساق الاهتمام	171	2.53	1.22	0.46	0.22	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تُبين نتائج الجدول (4.7) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لانعكاس اتساق الاهتمام في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لانعكاس اتساق الاهتمام (2.53) بانحراف معياري قدره (1.22)، مما يشير إلى مستوى منخفض من هذا المتغير بين أفراد العينة. في المقابل، بلغ المتوسط الحسابي لتحسين الأداء التنظيمي (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي. وأظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.46)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية نسبياً بين انعكاس اتساق الاهتمام وتحسين الأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.22)، مما يعني أن انعكاس اتساق الاهتمام يفسر ما نسبته 22% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية أعلى مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى. كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) تؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لانعكاس اتساق الاهتمام وتحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن اتساق اهتمام الموظفين واستمراره يمثل عاملاً مؤثراً نسبياً في تعزيز الأداء التنظيمي، مما يستدعي اهتمام الإدارات الحكومية بتبني ممارسات إدارية تدعم وضوح الأهداف واستدامة الاهتمام الوظيفي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير مثابرة الجهد في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضية الرعية البديلة الثالثة الآتية "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين مثابرة الجهد وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين". والجدول (4-8)

يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري مثابرة الجهد وتحسين الأداء

التنظيمي

جدول رقم (4.8): الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري انعكاس مثابرة الجهد وتحسين

الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
مثابرة الجهد	171	2.87	0.84	0.46	0.21	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4.8) إلى أن مثابرة الجهد لدى الموظفين الحكوميين جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) بانحراف معياري قدره (0.84)، مما يدل على وجود تباين معتدل بين أفراد العينة في درجة مثابرتهم في أداء المهام ومواجهة التحديات الوظيفية. وفيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي لدى الموظفين، مع وجود درجة من التباين بين استجاباتهم. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.46$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مثابرة الجهد وتحسين الأداء التنظيمي، بما يعني أنه كلما ارتفعت درجة مثابرة الجهد لدى الموظفين ارتفع مستوى أدائهم التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.21$)، مما يدل على أن مثابرة الجهد تفسر ما نسبته 21% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات

أخرى لم يشملها النموذج الإحصائي. وأوضحت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر دال احصائياً بين المثابرة الجهد و تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مثابرة الجهد تُعد عاملاً مؤثراً نسبياً في تعزيز الأداء التنظيمي، على الرغم من كونها بمستوى متوسط، مما يشير إلى أهمية تبني سياسات إدارية تدعم الاستمرارية في بذل الجهد وتحفيز الموظفين على المثابرة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضية الفرعية البديلة الرابعة الآتية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين". والجدول (4-9) يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي

جدول رقم (4.9): الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري الكفاءة الذاتية الإبداعية

وتحسين الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
الكفاءة الذاتية الإبداعية	171	2.47	1.21	0.44	0.19	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4.9) إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لدى الموظفين الحكوميين جاءت بمستوى منخفض ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47) بانحراف معياري قدره (1.21)، مما يدل على وجود تباين مرتفع نسبياً بين أفراد العينة في إدراكهم لقدراتهم الإبداعية، وهو ما قد يعكس اختلاف الفرص المتاحة أو الدعم المؤسسي للإبداع داخل بيئة العمل. وفيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي لدى الموظفين، مع وجود درجة معتدلة من التباين في استجاباتهم. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.44$) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي، بما يعني أنه كلما ارتفع إدراك الموظفين لكفاءتهم الإبداعية تحسن مستوى أدائهم التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.19$)، مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تفسر ما نسبته 19% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة

المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الإحصائي. وأوضحت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين للكفاءة الذاتية الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء التنظيمي رغم انخفاض مستوياتها النسبي لدى الموظفين، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات إدارية وتدريبية تعزز ثقة الموظفين بقدراتهم الإبداعية وتوفر بيئة داعمة للابتكار من أجل رفع مستويات الأداء التنظيمي.

خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير هدف تجنب الاداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضية الفرعية البديلة الخامسة الآتية "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لهدف تجنب الاداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين". والجدول (10-4) يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف تجنب الاداء وتحسين الأداء التنظيمي

جدول رقم (4.10): الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف تجنب الأداء وتحسين

الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
هدف تجنب الأداء	171	2.74	0.83	0.44	0.20	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4.10) إلى أن هدف تجنب الأداء لدى الموظفين الحكوميين جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74) بانحراف معياري قدره (0.83)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة حول ميلهم لتجنب المواقف التي قد تُظهر ضعف الأداء أو الفشل الوظيفي. وفيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي لدى الموظفين، مع وجود درجة معتدلة من التباين في مستويات الأداء بينهم. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.44$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين هدف تجنب الأداء وتحسين الأداء التنظيمي. ويعكس ذلك أن الوعي بتجنب الأخطاء والسعي لعدم الفشل - في حدوده المعقولة - قد يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.20$)، مما يدل على أن هدف تجنب الأداء يفسر ما نسبته

20% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي. كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) تؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذا دلالة إحصائية لهدف تجنب الأداء في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هدف تجنب الأداء يُعد عاملاً مؤثراً نسبياً في تحسين الأداء التنظيمي عند وجود مستوى معتدل منه، إلا أن الإفراط فيه قد يؤدي إلى آثار عكسية، مما يستدعي من الإدارات تحقيق توازن بين تشجيع تجنب الأخطاء وتعزيز المبادرة والإبداع لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير هدف نهج الاداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضية الفرعية البديلة السادسة الآتية "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين هدف نهج الاداء في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين". والجدول (4.11) يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف نهج الاداء وتحسين الأداء التنظيمي

جدول رقم (4.11) الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري هدف نهج الأداء وتحسين

الأداء التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
هدف نهج الأداء	171	2.83	0,75	0.58	0.33	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4.11) إلى أن هدف نهج الأداء لدى الموظفين الحكوميين جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري قدره (0.75)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة حول سعيهم لإظهار الكفاءة وتحقيق التفوق في الأداء مقارنة بالآخرين. وفيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي لدى الموظفين، مع وجود درجة معتدلة من التباين في مستويات الأداء بينهم. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.58$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي، بما يعني أن ارتفاع توجه الموظفين نحو تحقيق الإنجاز وإظهار الأداء المتميز يرتبط بشكل واضح بتحسين مستويات أدائهم التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.33$)، مما يدل على أن هدف نهج الأداء يفسر ما نسبته 33% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد،

في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج الإحصائي. كما تؤكد قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هدف نهج الأداء يُعد من أقوى المتغيرات تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي، رغم كونه بمستوى متوسط لدى الموظفين، مما يشير إلى أهمية تبني سياسات تحفيزية ونظم تقييم أداء تشجع على الإنجاز والتنافس الإيجابي بما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

سابعاً: نتائج السؤال الفرعي السابع ومناقشته

والذي ينص على: "ما هو تأثير العلاقة بين منظومة إجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين؟" حيث تمت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. حيث يتم الإجابة عن الفرضية الفرعية البديلة السابعة الآتية "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين". والجدول (4.12) يوضح الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي

جدول رقم (4.12) الإحصاءات الوصفية ومستوى الدلالة ومعامل الارتباط لمتغيري منظومة إجابة وتحسين الأداء

التنظيمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة مستوى الدلالة
منظومة إجابة	171	2.63	1.0	0.49	0.24	0.001
تحسين الأداء التنظيمي	171	3.46	0.86			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4.12) إلى أن محور منظومة إجابة لدى الموظفين الحكوميين جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63) بانحراف معياري قدره (1.00)، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في إدراك أفراد العينة لفاعلية منظومة إجابة، وهو ما قد يعكس اختلاف مستويات التطبيق أو الفهم أو العدالة المدركة لهذه المنظومة بين الجهات الحكومية. وفيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.46) بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الأداء التنظيمي لدى الموظفين، مع وجود درجة معتدلة من التباين في مستويات الأداء بينهم. أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.49$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية نسبياً بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي، بما يعني أن تحسن فاعلية منظومة إجابة يرتبط بارتفاع مستويات الأداء التنظيمي لدى الموظفين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.24$)، مما يدل على أن منظومة إجابة تفسر ما نسبته 24% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى

النسبة المتبقية إلى متغيرات تنظيمية وإدارية أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي. كما تؤكد قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن منظومة إجابة تمثل عاملاً مؤثراً نسبياً في تحسين الأداء التنظيمي رغم أن مستوى تطبيقها أو إدراكها لا يزال متوسطاً، مما يستدعي تطوير آليات التطبيق والتغذية الراجعة والتدريب المرتبط بها لتعظيم أثرها الإيجابي على الأداء التنظيمي.

جدول رقم (4.13) جدول ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير لمنظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي

الترتيب	R ²	R	البعاد
الأول	33%	0.58	هدف نهج الأداء
الثاني	22%	0.46	اتساق الاهتمام
الثالث	21%	0.46	مثابرة الجهد
الرابع	20%	0.44	هدف تجنب الأداء
الخامس	19%	0.44	الكفاءة الذاتية الإبداعية
السادس	9%	0.31	التوجه نحو الإتقان

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

تُظهر النتائج الجدول (4.13) أن الأبعاد المرتبطة بالدافعية السلوكية المباشرة، وعلى رأسها هدف نهج الأداء واتساق الاهتمام، كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي. ويُفسّر ذلك بطبيعة بيئة العمل الحكومية التي تعتمد بشكل واضح على مؤشرات أداء قابلة للقياس خلال دورة تقييم محددة

زمنياً، مما يجعل الموظف أكثر تركيزاً على الجوانب التي تنعكس مباشرة في تقييمه الرسمي. في المقابل، فإن التوجه نحو الإتقان يرتبط ببعدها تنموي طويل المدى يتطلب بيئة تنظيمية تعزز التعلم المستمر وتمنح مساحة للتطوير المهاري، وهو ما قد لا يحظى بالأولوية ذاتها مقارنة بمتطلبات الإنجاز المرحلي. وعليه، تعكس هذه النتائج نمطاً إدارياً يميل إلى تعزيز الأداء المرتبط بالنتائج الفورية، الأمر الذي يستدعي مستقبلاً تحقيق توازن أكبر بين متطلبات الإنجاز قصير المدى وبناء القدرات المهنية المستدامة.

الفصل الخامس

مناقشه النتائج والتوصيات

المقدمة:

يستعرض هذا المبحث أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع تفسيرها ومقارنتها بالدراسات السابقة لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، كما يقدم مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج والمناقشات التي خلصت إليها الدراسة، "تأثير الإجابة الفردية في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مؤسسات محافظة شمال الشرقية".

5.1 نتائج المتغيرات الديموغرافية

1. أظهرت النتائج أن توزيع العينة البحثية من حيث الجنس كان يميل لصالح الذكور، حيث بلغت نسبتهم (56%) مقابل (44%) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في بعض المؤسسات الحكومية التي يغلب عليها الطابع الذكوري، دون أن يعني ذلك ضعف مشاركة المرأة، بل يشير إلى تباين نسبي في التوزيع، وهو ما يتفق مع واقع بيئة العمل في القطاع الحكومي .

2. بينت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت ما بين (30-50 سنة)، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمرحلة نضج وظيفي وخبرة عملية تؤهلهم لتقييم منظومة إجابة بصورة واقعية .

3. تشير النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، مما يعكس مستوى تعليمي جيد يعزز من فهم متطلبات الأداء المؤسسي والتفاعل مع أنظمة التقييم الحديثة مثل منظومة إجابة .

4. كشفت النتائج أن سنوات الخبرة تركزت في الفئة (11-20 سنة)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة كافية للحكم على فاعلية الأنظمة الإدارية وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

5.2 نتائج فرضيات الدراسة

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة الأولى:

كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.31)، الذي يوضح جود علاقة طردية متوسطة القوة بين التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك وتحسين الأداء التنظيمي. حيث بلغ معامل التحديد (0.09) (R^2)، أي أن التوجه نحو هدف الإلتقان المدرك يفسر 9% من التباين في الأداء التنظيمي، وأكدت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) معنوية التأثير عند مستوى 0.05 ($\alpha \leq$)، الذي يدعم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو هدف الإلتقان المدرك في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين. وبناءً على ذلك، يسهم تعزيز أهداف الإلتقان لدى الموظفين في تحسين أدائهم، وإن كان التأثير محدودًا نسبيًا. تتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت أهمية التدريب في تطوير الأداء ودور المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء المؤسسي، مثل دراسة العزري (2023) ودراسة Chen, Lo (2024) & Others (2024)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الجهني وآخرون (2023) ودراسة كاظم (2018).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة الثانية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحليل يفيد بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لانعكاس اتساق الاهتمام على 'تحسين الأداء التنظيمي'، حيث بلغ معامل الارتباط $(R) (0.46)$ ، مما يدل على علاقة طردية متوسطة إلى قوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) (0.22)$ ، أي أن انعكاس اتساق الاهتمام يفسر 22% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأبعاد الدراسة الأخرى. وأكدت قيمة الدلالة الإحصائية $(Sig. = 0.001)$ دلالة التأثير عند مستوى $\alpha (0.05)$ ، مما يدعم قبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لانعكاس اتساق الاهتمام على تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين. وبناءً عليه، يُستنتج أن اتساق اهتمام الموظفين واستمراريته عاملٌ جوهري في تعزيز الأداء؛ مما يستوجب على الإدارات الحكومية تبني ممارسات تدعم وضوح الأهداف وتضمن استدامة الاهتمام الوظيفي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Ahmed & Others (2023) ودراسة القرالة (2018)، بينما اختلفت مع دراسة خريسات (2022).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة الثالثة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهرت أن قيمة معامل الارتباط $(R = 0.46)$ والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مثابرة الجهد وتحسين الأداء التنظيمي، الذي يعني أنه كلما ارتفعت درجة مثابرة الجهد لدى الموظفين ارتفع مستوى أدائهم التنظيمي، ولقد بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.21)$ الذي يدل على أن مثابرة الجهد تفسر ما نسبته 21% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى المتغيرات

الأخرى بالدراسة لم يشملها النموذج الإحصائي، لذلك أوضحت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يوضح قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر دال إحصائياً بين المثابرة الجهد و تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". عليه، يتضح أن مثابرة الجهد تُعد عاملاً مؤثراً نسبياً في تعزيز الأداء التنظيمي، على الرغم من كونها بمستوى متوسط، الذي يشير إلى أهمية تبني سياسات إدارية تدعم الاستمرارية في بذل الجهد وتحفيز الموظفين، حيث إتفقت مع هذه النتائج دراسة نور الهدى (2020)، ودراسة عبد الخير (2023)، وإختلفت معها دراسة (Abbs (2014).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة الرابعة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.44$) دلت على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي، مما يعني أنه كلما ارتفع إدراك الموظفين لكفاءتهم الإبداعية تحسن مستوى أدائهم التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.19$)، الذي يشير إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تفسر ما نسبته 19% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الإحصائي، وأوضحت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.001) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الذي يوضح قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وقد أمكن الاستنتاج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء التنظيمي رغم انخفاض مستواها النسبي لدى الموظفين، وهذا يؤكد بأهمية تبني استراتيجيات إدارية وتدريبية لتعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم الإبداعية مع توفير بيئة داعمة

للابتكار، وقد إتفقت مع هذه النتائج دراسة (Onashile (2017، ودراسة Alaniati & Othere's (2014)، وإختلفت معها دراسة عبد الخير (2023).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة الخامسة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.44$)، والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين هدف تجنب الأداء وتحسين الأداء التنظيمي، والذي يعكس الوعي بتجنب الأخطاء والسعي لعدم الفشل - في حدوده المعقولة - ويسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.20$)، الذي يدل على أن هدف تجنب الأداء يفسر ما نسبته 20% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$) تؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذا دلالة إحصائية لهدف تجنب الأداء في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". لذلك يمكن الاستنتاج أن هدف تجنب الأداء يُعد عاملاً مؤثراً نسبياً في تحسين الأداء التنظيمي عند وجود مستوى معتدل منه، وقد إتفقت مع هذه النتائج دراسة (P. A (2020، وإختلفت معها دراسة (Alif (2023، ودراسة كاظم (2018).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة السادسة:

تشير نتائج الدراسة بأن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.58$) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي، الذي يعني بأن ارتفاع توجه الموظفين نحو تحقيق الإنجاز وإظهار الأداء المتميز

يرتبط بتحسين مستويات أدائهم التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.33$)، الذي يدل بأن هدف نهج الأداء يفسر ما نسبته 33% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، وهي تعتبر نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً مقارنة ببقية أبعاد الدراسة، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج الإحصائي، كما تؤكد هذه النتائج بأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين هدف نهج الأداء وتحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". وبناءً عليه يمكننا أن نستنتج بأن هدف نهج الأداء يُعد من أقوى المتغيرات تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي، وتتفق مع هذا النتائج دراسة العزري (2023) ودراسة (Abbs 2014)، وتختلف معها دراسة خريسات (2022).

- نتائج الفرضية الفرعية البديلة السابعة:

وتشير نتائج الدراسة بأن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهرت أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.49$) وأشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية نسبياً بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي، الذي يعني أن تحسن فاعلية منظومة إجابة يرتبط بارتفاع مستويات الأداء التنظيمي لدى الموظفين، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.24$)، الذي يدل على أن منظومة إجابة تفسر ما نسبته 24% من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات تنظيمية وإدارية أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي، وتؤكد قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين منظومة إجابة وتحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين". عليه، نستنتج أن منظومة إجابة تمثل عاملاً

مؤثرًا نسبيًا في تحسين الأداء التنظيمي رغم أن مستوى تطبيقها أو إدراكها لا يزال متوسطًا، وتتفق مع هذه النتائج دراسة Apps (2014)، ودراسة Chen, Lo, & Othere's (2024) ، وتختلف مع هذه النتائج دراسة P.A (2020).

5.3 تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن منظومة إجابة تمثل إطارًا مهمًا لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، حيث تبين أن جميع أبعادها لها تأثيرات إيجابية متفاوتة القوة. وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد المرتبطة بالدافعية الإيجابية والإنجاز (مثل هدف نهج الأداء واتساق الاهتمام ومثابرة الجهد) كانت أكثر تأثيرًا من الأبعاد المرتبطة بالتجنب أو الإدراك المحدود للكفاءة.

كما توضح النتائج أن انخفاض مستوى بعض الأبعاد مثل الكفاءة الذاتية الإبداعية قد يعود إلى محدودية الدعم المؤسسي للإبداع أو ضعف برامج التدريب والتطوير، مما يقلل من ثقة الموظفين بقدراتهم الإبداعية. وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن وضوح الأهداف، والتحفيز، والتقييم العادل للأداء تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي. وتبرز قوة تأثير هدف نهج الأداء أهمية تبني سياسات تحفيزية تشجع على التنافس الإيجابي والتميز، في حين تشير نتائج هدف تجنب الأداء إلى ضرورة تحقيق توازن بين تجنب الأخطاء وتعزيز المبادرة والابتكار.

5.4 نتائج الدراسة العامة

يمكن القول إن الدراسة أثبتت أن:

- منظومة إجابة تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي.
- فاعلية منظومة إجابة لا تزال عند مستوى متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة بين التصميم والتطبيق.

- تعزيز أبعاد الدافعية والإنجاز يمكن أن يسهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أكبر.

5.5 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. أتمتة احتساب درجات الأداء وربطها بمخرجات العمل الفعلية للحد من التدخل البشري وتعزيز العدالة في منظومة الإجابة.
2. الفصل بين دور الإشراف ودور التقييم، بحيث يقتصر دور الرئيس المباشر على المتابعة والتوجيه، ويتم احتساب مستوى الإجابة الفردية آلياً عبر النظام الإلكتروني.
3. تعزيز تطبيق منظومة "إجابة" بوضوح وعدالة أكبر داخل المؤسسات الحكومية.
4. تطوير برامج تدريبية تستهدف رفع الكفاءة الذاتية والإبداعية لدى الموظفين.
5. تبني سياسات تحفيزية تشجع على تبني منهجية الأداء والتنافس الإيجابي.
6. دعم استمرارية الاهتمام الوظيفي من خلال وضوح الأهداف وتوزيع المهام بعدالة.
7. تشجيع مثابة الموظفين من خلال التقدير المعنوي والمادي.
8. تحقيق التوازن بين تشجيع تجنب الأخطاء وتعزيز المبادرة والابتكار.
9. تفعيل التغذية الراجعة المستمرة لتحسين فاعلية منظومة "إجابة".

5.6 مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة التالي:

1. دراسة أثر الحوافز التفاضلية المرتبطة بمنظومة الإجابة الفردية على مستوى العدالة التنظيمية والدافعية لدى الموظفين.
2. إجراء دراسات مستقبلية في محافظات أخرى للمقارنة بين نتائج تطبيق منظومة "إجابة".
3. دراسة تأثير منظومة "إجابة" على متغيرات أخرى، مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
4. استخدام مناهج بحث نوعية (كالمقابلات) لدراسة التحديات الفعلية التي تواجه تطبيق منظومة "إجابة".
5. دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز فاعلية منظومة "إجابة".
6. إجراء دراسات طولية لقياس أثر منظومة "إجابة" على الأداء التنظيمي على المدى البعيد.

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. المغيرة، فاطمة، وآخرون (2023). "أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثالث، العدد الثامن.
2. الطبال، عبدالله (2021). "نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (360) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء"، دراسة ميدانية.
3. الجهني، إياد، وآخرون (2023). "تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماع، العدد 95.
4. بوزيان، جباري، وآخرون (2023). "أثر إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية"، دراسة حالة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA، عين تموشنت، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
5. الغيلاني، سالم (2022). "أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان"، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.
6. العنزي، أحمد، وآخرون (2018). "أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية"، جامعة مدينة السادات، معهد الدراسات والبحوث البيئية.
7. القرالة، علاء (2018). "أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد السادس، المجلد الثاني.

8. العكاري، كاتيا (2022). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد"، الجامعة الافتراضية السورية.
9. محمد أمين، بودماغ، وآخرون (2022). "أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالمليبية"، مجلة جامعي المعرفة، المجلد 8، العدد 1.
10. المحيميدي، عبدالله (2019). "أثر فاعلية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم": دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة.
11. الحربي، مريم (2023). "دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي": دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
12. زهرة، خلوف (2013). "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي"، مجلة الأقتصاد الجديد، العدد 257.
13. عبدالعزيز، أحمد، وآخرون (2023). "الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقافة والأخلاقية المدركة وتأثيرها على إبداع الموظفين بتطبيق على شركات الاتصالات المصرية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، العدد الأول.
14. كاظم، إلهام (2018). "السلوك التنظيمي وأثره في إدارة الجودة الشاملة"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والأقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
15. الحوسني، خديجة، وآخرون (2024). "دراسة نظرية في الأداء المؤسسي وإستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية وإستدامة"، المجلة الدولية للبحوث.
16. المحلاوي، أحمد (2024). "تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي"، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، الجزء الثالث.

17. خريسات، سناء (2022). "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41.
18. محمد، جمال (2013). "دراسة تحليلية للجدية في العمل وبعض العوامل التنظيمية المؤثرة فيها بالتطبيق على العاملين بجامعة حلوان"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر.
19. القدور، رشا (2016). "دراسة ميدانية عن مدى فاعلية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركات السورية للاتصالات في ظل التجول لشركة مساهمة من وجهة نظر العاملين"، الجامعة الافتراضية السورية.
20. عطاوي، جميلة (2022). "دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعة اليمنية"، مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والأنسانية، المجلد 2 العدد 15.
21. العلوي، راشد (2023). "دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة"، جامعة الشرقية، كلية التجارة.
22. روي، كريمة (2013). "دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير.
23. عبد الخير، أسيا (2021). "دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات - دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد"، جامعة الملك خالد، كلية الأعمال.

24. محمد حسن، سامح (2024). " قياس كفاية الأداء الفردي للموظفين في سلطنة عمان وفقاً لمنظومة (إجادة) (دراسة قضائية)"، مجلة الباحث العربي، المجلد الخامس، العدد الأول.
25. القصار، فجر (2025). "منظومة تقييم الأداء الفردي للموظف العام في ظل أحكام القانون الكويتي والعماني: دراسة تحليلية مقارنة"، المجلة العصرية للدراسات القانونية، الكلية العصرية الجامعية، رام الله، فلسطين.
26. العزري، صالح (2023). "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي": دراسة حالة جامعة الشرقية - سلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الأنسانية والأجتماعية، العدد 67، المجلد 10.
27. البديري، يحي (2021). "مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط"، جامعة الشرقية، كلية التجارة.
28. حواس، عبد الرزاق (2021). "كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسو الأقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6 العدد 2.
29. عبد الجواد، عبد السلام (2021). "مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي": دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا، جامعة عمر المختار، كلية الأقتصاد.
30. إجادة، (2021). "دليل إسترشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية"، النسخة الأولى، سلطنة عمان.
31. نور الهدى، أبحري (2020). "دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية"، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، قسم التيسير.

32. عودة، قصير، وآخرون (2019). "نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 - دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية، غليزان"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11.
33. شميلان، عبد الوهاب (2019). "كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثره على أداء العاملين"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 2.
34. القيسي، سنا (2016). "إنعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي": بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 87.
35. سمير، بن عمور (2014). "كفاءات الأفراد وأثارها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
36. المبيضين، محمد ذيب (2013). "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة التاسعة، العدد أربعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alainati, Shaikhah & Othere's (2024). **"Investigating the Effectiveness of Employees Performance Appraisal System"**: Kuwait Case Study, International Journal of Professional Business Review.
2. Ghen Lo, Ying, & Ohere's (2024). **"Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators,"** Heliyon.
3. Ahmed, Perveez & Othere's (2023). **"Impact of performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations"**, Review of Applied Management and Social Sciences (RAMSS).
4. Alif, Syeda (2023). **"Impact of Organizational Behavior on Job Satisfaction with Its Effect on Organizational Performance"**, Research on Humanities and Social Sciencess.
5. P. A., Giwa & Othere's (2020). **"Effect of Total Quality Management and Just-In-Time on Operational Performance of Flour Milis Companies in Lagos State"**, Global Scientific Journals.
6. Onashile, Adedotun (2017). **"Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity"**: case Unilever Nigeria Pic, Seinajoki University Of Applied Sciences.
7. Abbas, Muhammad (2014). **"Effectiveness of Performance Appraisal on Performance of Employees"**, IOSR Journal of Business and Management.
8. HairJr, GF., Black, W.C., Babin,B.J.,& Anderson, R.E.(2003). **"Multivariate data analysis. In Multivriate data analysis(pp 785)"**.
9. George,D.,& Mallery, P.(2003). **"Asimple guide and reference.11.0 update(4th ed.). Boston: Allyn&Bacon"**.



جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY

الملاحق

الملحق (1)

قائمة الإستقصاء

المحترم

الفاضل :

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات دراسة بعنوان :

"تأثير منظومة الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين - دراسة استطلاعية

على مؤسسات محافظة شمال الشرقية"، وذلك استيفاءً لمتطلبات درجة الماجستير بجامعة

الشرقية.

لذا ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي

نعهد بها بكم، وذلك باختيار الإجابة التي تنطبق عليكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسريّة

التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وستكون معايير التقييم كالتالي (أوافق بشدة ، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

شاكر لكم تعاونكم في مشاركتكم في إنجاز هذا البحث الذي نسعى من خلاله للوصول لنتائج

وتوصيات مهمة لموضوع البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

شاكرين تعاونكم

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس

ذكر

إنثى

2. العمر

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50

أكثر من 50

3. المؤهل الدراسي

دون الثانوية العامة

الدبلوم العام

دبلوم عالي

البكالوريوس

الدراسات العليا

4. سنوات الخبرة

من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

من 21 فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستقصاء

المحور الأول: منظومة الإجابة (المتغيرات المستقل من 1 الى 6)

إن منظومة قياس الأداء الفردي (إجابة) هي منظومة لحوكمة الأداء الوظيفي تستهدف موظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان تحت إدارة وإشراف مباشر من وزارة العمل، فقد استُحدثت هذه المنظومة لتكون أحد مكنات تحقيق رؤية عمان 2040، وقد وُضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء الفردي وذلك من خلال تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر رئيسية، أولها أهداف المؤسسة السنوية التي يتم قياس مستوى تحقيق إنجاز هذه الأهداف، حيث تسعى أيضاً إلى توفير المعايير والأدوات التي تستطيع من خلالها بناء ثقافة الكفاءة في الأداء الوظيفي وتحسين الأنظمة وتقييم الأداء، (البديري، 2021).

لذلك فقد تم اختيار عدد من الأبعاد لهذه المنظومة وهي (التوجه نحو هدف الإتقان المدرك، اتساق الاهتمام، مثابرة الجهد، الكفاءة الذاتية الإبداعية، هدف تجنب الأداء، هدف نهج الأداء).

مقياس الإجابة

1= موافق بشده 2= موافق 3= محايد 4= غير موافق 5= غير موافق بشده

م	أولاً: التوجه نحو هدف الإتقان المدرك	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق
	لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية يجب توجيه العاملين نحو التعلم والتدريب المستمر، عبر البرامج التدريبية والتعليمية التي تساهم في تعزيز ثقافة العمل ورفع مستوى الأداء.					
1.	تساعد المنظومة في وضع أهداف واضحة					
2.	تدعم المنظومة التعلم المستمر لتحسين الأداء					
3.	تمكّن المنظومة الموظفين من تنفيذ المهام بكفاءة عالية					
4.	لا تسهم المنظومة في دعم إتقان الموظفين لمهامهم					

م	ثانياً: اتساق الاهتمام	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	القدرة على التكيف والاندماج في بيئة العمل والارتباط بها، بحيث تتوافق القيم والأهداف الفردية مع قيم وأهداف المؤسسة، الذي يحقق الاهتمام والتركيز لتحقيق الأهداف المهنية من خلال الحفاظ على مستوى الأداء الفردي.				
5.	لا تسهم المنظومة في تحسين الثقافة أو أداء الموظفين				
6.	تساعد المنظومة في تعزيز الانتماء للمؤسسة				
7.	تعزز المنظومة ثقافة المنافسة الإيجابية				
8.	تساعد المنظومة في ترسيخ ثقافة الإجابة				

م	ثالثاً: مثابرة الجهد	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	توجيه طاقة الفرد بفاعلية نحو مواجهة التحديات في بيئة العمل، بهدف إنجاز العمل بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية.				
9.	تمنح المنظومة الموظفين صلاحيات تساعدهم على تحمل المسؤولية				
10.	تساعد المنظومة الموظفين على اكتساب مهارات لحل الأزمات				
11.	لا توفر المنظومة إمكانيات تحسن جودة العمل				
12.	تسهم المنظومة في رفع الإنتاجية				

م	رابعاً: الكفاءة الذاتية الإبداعية	موافق	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	القدرة على الابتكار والاختراع، من خلال ثقة العامل بنفسه وبقدراته في مجال عمله، مما يساهم في إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على التوسع في الإنتاجية ورفع مستوى الأداء التنظيمي.
13.	تدعم المنظومة تطوير أساليب عمل مبتكرة						
14.	تعزز المنظومة التفكير الإبداعي في إنجاز العمل						
15.	تشجع المنظومة ابتكار حلول للمشكلات						
16.	تعزز المنظومة الإبداع وتقدر جهود المتميزين						

م	خامساً: هدف تجنب الأداء	موافق	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	يشير إلى ميل الفرد لتجنب المواقف التي قد تُظهر ضعف قدراته أو تؤدي إلى تقييم سلبي لأدائه، مما يدفعه لاختيار مهام أقل تحدياً وتفادي المسؤوليات التي تُعرضه للإخفاق أو النقد.
17.	تساعدني المنظومة على تجنب الأخطاء						
18.	تمكنني المنظومة من العمل بدون تعرض للنقد						
19.	تساعدني المنظومة على تجنب الإخفاق في المهام						
20.	لا تشجعي المنظومة على قبول مهام جديدة						

م	سادساً: هدف نهج الأداء	موافق	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	هو السلوك الذي يظهره الفرد من خلال المشاركة وبذل جهد أكبر وأفضل في تنفيذ المهام، لتحقيق أهداف المنظمة والحصول على ردود فعل تشجيعية.
21.	تساعد المنظومة على إنجاز العمل بجودة عالية						
22.	تسهم المنظومة في خفض الأخطاء						
23.	لا تراعي المنظومة توافق عبء العمل مع قدرات الموظفين						
24.	تعزز المنظومة الشعور بالرضا الوظيفي						

المحور الثاني: الأداء التنظيمي (المتغيرالتابع)

نتائج جهد جميع الأفراد والعاملين بالمؤسسة في كافة الأقسام والدوائر التي بها، والتي يحدد من خلالها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والمخرجات الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها، (رواي، 2013).

م	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
25.	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة توفر فرص لتنمية المهارات					
26.	أنجز المهام بكفاءة تتوافق مع معايير الأداء					
27.	ألتزم بتطبيق الأنظمة والسياسات المؤسسية					
28.	أحافظ على علاقات عمل إيجابية					
29.	أساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
30.	لا أسعى إلى تنمية قدراتي المهنية					
31.	أظهر مستوى عاليًا من الانضباط					
32.	توفر المؤسسة فرصًا لتبادل المعرفة					
33.	أشعر بالولاء والسعادة تجاه المؤسسة					

المعلق (2)

قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	اللقب	التخصص	مكان العمل
-1	د. صالح السيناوي	أستاذ مشارك	إداره الاعمال	جامعة الشرقيه
-2	د. هائل طشطوش	أستاذ مشارك	الاقتصاد	جامعة الشرقيه
-3	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد	إداره الاعمال	جامعة الشرقيه
-4	د. حمود محمد الحطامي	أستاذ مساعد	إداره الاعمال	جامعة الشرقيه
-5	د. خوله الحبسيه	أستاذ مساعد	علم نفس نربوي	جامعة الشرقيه
-6	د. بدر الحاتمي	أستاذ مساعد	إداره الاعمال	كلية الشرق الاوسط

الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	30/11/25
Project No.:	
Project Title:	تأثير الإجابة في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين الحكوميين: دراسة إستطلاعية على مؤسسات محافظة شمال الشرقية
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ.جاسم الرشيد

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/171).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Einas Osman
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: einassosman@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1169