

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة

٥،١ تمهيد

من خلال مخرجات التحليل الوصفي التحليلي المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفرضياتها، والتي تم التطرق لها في الفصل الرابع، فقد تناول هذا الفصل عرض شامل لكافة النتائج التي أستخلصها الباحث وتم مناقشتها، بالإضافة إلى الإجابة على كل أسئلة الدراسة المعروضة في الفصل الأول والتي شملت مشكلة الدراسة، وفرضيات الدراسة المبنية عليها، وعلى ضوء تلك النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة القائمة، قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات، علاوة على ذلك، قام الباحث بمناقشة نتائج الدراسة كافة.

٥،٢ مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن تحقق الباحث من المصدقية والموثوقية (الصدق التقاربي والصدق التمييزي، والموثوقية المركبة) وتطابق مؤشرات الملاءمة لنماذج القياس الثلاثة من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وهي إدارة الأداء، والأداء الوظيفي، والأهداف الإستراتيجية والتأكد من مدى صلاحيتها، تمهيدا لإختبار العلاقات بين نماذج القياس فيما بينها باستخدام معادلة النمذجة البنائية وإختبار الفرضيات في النموذج البنائي للدراسة، والذي يتكون من عدة متغيرات خارجية (المتغير المستقل) ومتغيرات داخلية (المتغير التابع) ومتغيرات وسيطة التي أجرى الباحث عليها الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج (AMOS) لقياس الأثر المباشر وغير المباشر التي ترتبط فيما بينها استناداً على مؤشرات الملائمة والتي تحدد ارتباطها ببعض البعض، مع مناقشة نتائج الفرضيات التي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية ومقارنتها مع الدراسات

السابقة والتي تتعلق بموضوع الدراسة من حيث أوجه التشابه والاختلاف، والتي رجع إليها الباحث في إعداد هيكل الدراسة الحالية، ويمثل النموذج البنائي للنظرية التي اعتمد عليها الباحث في صياغة نموذج الدراسة المقترح حسب ما بينه الباحث في الفصل الأول والفصل الثاني في الشكل (٢، ٥) ومسار تلك العلاقات واتجاهها والافتراضات القائمة بناء على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات في موضوع الدراسة.

١، ٢، ٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالعوامل الديموغرافية للدراسة

يستعرض هذا المبحث مناقشة النتائج الإحصائية للعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشكل (٣٣٧) من الأفراد العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، من حيث العوامل الديموغرافية الآتية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخبرة).

من خلال النتائج المستخرجة أكدت الدراسة بأن عدد المشاركين في إجابة الاستبانة بلغ (٣٣٧) موظف وموظفة، حيث بلغ عدد الذكور الذين شملتهم الدراسة الحالية (٣٢٠) مستجيب بنسبة (٩٤,٧٪) من إجمالي المشاركين في هذه الدراسة وهذا العدد أعلى من نسبة الإناث و الذي بلغ (١٨) مستجيب بنسبة (٥,٣٪)، ويرى الباحث أن السبب الرئيسي في هذا التفاوت الكبير في عدد العينة بين الذكور والإناث يرجع إلى طبيعة الحياة الثقافية والاجتماعية في المجتمع العماني؛ حيث أن انخراط المرأة في العمل تفرضه التقاليد والعادات السائدة في المجتمع العماني شأنه شأن كل المجتمعات العربية والإسلامية ناهيك عن قلة عدد النساء اللاتي يقمن بالأعمال الفنية في قطاع الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه في سلطنة عمان ولكن شهدت السنوات الأخيرة مشاركة المرأة العمانية الرجل في شتى مجالات الحياة. كما أن نسبة (٠,٩٪) من

أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين ٣٠"

سنة فأقل"، وأن نسبة (٤٢,٦٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين "٣٠-٤٠ سنة"، وأن نسبة (٤٣,٨٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين "٤٠-٥٠ سنة"، وأن نسبة (١٢,٧٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين "٥٠ سنة فأكثر" ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة التابعين لمتغير العمر هم ممن تتراوح أعمارهم بين "٤٠-٥٠ سنة" وهذا يدل على ان فئة الدراسة هي من فئة كبار السن وأصحاب الخبرة والموظفين القدامى. كما أن نسبة (٠,٦٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "مدراء العموم"، وأن نسبة (٢,٧٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "مدراء الدوائر"، وأن نسبة (١١,٢٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "رئيس قسم"، وأن نسبة (٨,٥٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "موظف" ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة التابعين لمتغير المستوى الوظيفي هم من فئة "الموظفين" وهذا يدل على أن أغلب فئة الدراسة هي من الإدارة السفلى. ومن خلال النتائج الإحصائية المستخرجة أثبتت الدراسة أن نسبة (٦١,٥٪) من أفراد عينة الدراسة من حملة "الثانوية"، وأن نسبة (٩,٥٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "حملة الدبلوم"، وأن نسبة (٢١,٣٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "حملة البكالوريوس"، وأن نسبة (٧,٧٪) من أفراد عينة الدراسة من فئة "أصحاب الدراسات العليا" ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة التابعين لمتغير المؤهل الوظيفي هم من فئة "حملة الثانوية" وهذا يدل على ضعف المؤهلات العلمية لأغلب موظفين الوزارة. كذلك توصلت النتائج إلى أن نسبة (٠,٩٪) من أفراد عينة الدراسة من تتراوح خبراتهم بين "٥ سنوات فأقل"، وأن نسبة (٣٣,١٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم "أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات"، وأن نسبة (٢٩,١٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم "أكثر من ١٠ إلى سنة ١٥"، وأن نسبة (٣٦,١٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم "أكثر من ١٥ سنة" ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة التابعين لمتغير الخبرة ممن تتراوح خبراتهم "أكثر من ١٥ سنة" وهذا يدل على أن أغلب فئة الدراسة هي من أصحاب الخبرة.

٥،٢،٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقاييس متغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للبيانات بهدف معرفة مؤشرات القياس لكل متغيرات الدراسة الرئيسية (إدارة الأداء، الأداء الوظيفي، الأهداف الإستراتيجية)، حيث أدرجت ومثلت تلك المؤشرات تحت العوامل الكامنة كما هو مفترض، كما أثبتت اختبارات الصدق البنائي والتكويني للمؤشرات على مدى ملائمتها وصلاحتها، وقد تم إجراء عدة اختبارات في تحليل العوامل الرئيسية، وشملت الاختبارات قياس (KMO) لكفاية العينات واختبار بارنليت لقياس كفاية وصحة العينة، بالإضافة إلى عاملية مصفوفة الارتباط، وتحليل العناصر باستخدام طريقة التدوير المتعامد (Varimax Rotation)، وأظهرت التحليلات الرئيسية التي أجريت أن هناك ارتباط بين العناصر، وأن البيانات قد استوفت متطلبات الافتراضات وقبلت البيانات حسب دراسة بالانت (Pallant, 2007).

٥،٢،٢،١ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقاييس إدارة الأداء

بناء على مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي لمقاييس إدارة الأداء، بلغت قيمة نتيجة اختبار (KMO) لكفاية العينة (٠،٨٨٤) لقوة الترابط الداخلي للبيانات وهو أكثر من القيمة الموصى بها (٠،٦) والتي تعبر عن زيادة الاعتمادية للعوامل التي تم الحصول عليها من التحليل العاملي، إضافة إلى الحكم بكفاية حجم العينة، في حين أن اختبار بارنليت يظهر وجود ارتباط كاف ضمن المتغيرات حيث مربع كاي يساوي (٢٤٩٤،٦٨٥)، كما أن مستوي الدلالة في اختبار بارنليت يساوي (٠،٠٠٠)، وهي أقل من (٠،٠٥) وهذا يدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي، كما أن نتائج اختبار مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) لمقاييس الأداء الوظيفي أظهرت أن قيمة كل قوى العلاقة بين الفقرات كانت أعلى من (٠،٣٠) مما دل على وجود انسجام وقواسم مشتركة بين فقرات المقياس. بالإضافة إلى أن قيمة المحددات (Determinant) موجبة وتساوي (٠،٠٢٤) وذلك يشير إلى قوة العلاقات أو الارتباطات بين فقرات

المقياس، بالإضافة إلى ذلك أثبتت العوامل المستخرجة وتشبعاتها بعد التدوير المتعامد لمصفوفة مفردات متغير إدارة الأداء بأن عامل التحميل لجميع الفقرات كان أكثر من (٠,٦). وبناء على ذلك؛ نستنتج من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير إدارة الأداء أنه تشبع بمفرداته الدالة عليه، مما يعطي تشابهاً تاماً، وهذا يؤكد صدق القائمة عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، مما يفني بمتطلبات الدراسة ويسمح بتطبيق القائمة على عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك أربعة محاور رئيسية تمثل (٦٢٪) من إجمالي التباين الموضح وذلك بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي عن طريق تحليل العناصر الأساسية. حيث بلغت نسبة التباين الكلي (٦٢,٣١٧) وهذا يدل على أن مجموع المساهمات الفردية في تفسير ظاهرة الدراسة لكل بعد من أبعاد العامل الكامن إدارة الأداء وأبعاد الأربعة والتي تشمل (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، مكافأة الأداء)، بأنها كافية لاعتمادها للتحليلات النهائية.

٥,٢,٢,٢ ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي الإستكشافي (EFA) لمقياس الأداء

الوظيفي

أما بخصوص التحليل العاملي الإستكشافي لمقياس الأداء الوظيفي، فقد أظهرت قيمة نتيجة اختبار (KMO) لكفاية العينة أنها تساوي (٠,٨٨٦) لقوة الترابط الداخلي للبيانات وهو أكثر من القيمة الموصى بها (٠,٦) والتي تعبر عن زيادة الاعتمادية للعوامل التي تم الحصول عليها من التحليل العاملي، إضافة إلى الحكم بكفاية حجم العينة، في حين أن اختبار بارتنليت يظهر وجود ارتباط كاف ضمن المتغيرات حيث مربع كاي يساوي (٢٧٢١,٠٧٢)، كما أن مستوى الدلالة في اختبار بارتنليت يساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي، كما أن نتائج اختبار مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) لمقياس الأداء الوظيفي أظهرت أن قيمة كل قوى العلاقة بين الفقرات كانت أعلى من (٠,٣٠) مما دل على وجود انسجام وقواسم مشتركة بين فقرات المقياس. بالإضافة إلى أن قيمة المحددات

(Determinant) موجبة وتساوي (٠,٠٠٠) وذلك يشير إلى قوة العلاقات أو الارتباطات بين فقرات المقياس، بالإضافة إلى ذلك أثبتت العوامل المستخرجة وتشعباتها بعد التدوير المتعامد لمصفوفة مفردات متغير الأداء الوظيفي بأن عامل التحميل لجميع الفقرات كان أكثر من (٠,٦٠). وبناء على ذلك؛ نستنتج من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي أنه تشعب بمفرداته الدالة عليه، مما يعطي تشابهاً تاماً، وهذا يؤكد صدق القائمة عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، مما يفى بمتطلبات الدراسة ويسمح بتطبيق القائمة على عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة محاور رئيسية تمثل (٦٢٪) من إجمالي التباين الموضح وذلك بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي عن طريق تحليل العناصر الأساسية. حيث بلغت نسبة التباين الكلي (٦٣,٢٤٦) وهذا يدل على أن مجموع المساهمات الفردية في تفسير ظاهرة الدراسة لكل بعد من أبعاد العامل الكامن الأداء الوظيفي وأبعاد الثلاثة والتي تشمل (لمعرفة بمتطلبات وحجم العمل، نوعية العمل، الجهد والمثابرة)، بأنها كافية لاعتمادها للتحليلات النهائية.

٣،٢،٥ ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي الإستكشافي (EFA) لمقياس الأهداف

الإستراتيجية

بخصوص التحليل العاملي الإستكشافي لمقياس الأهداف الإستراتيجية أكدت النتائج بأن قيمة اختبار (KMO) لكفاية العينة تساوي (٠,٨٩٨) لقوة الترابط الداخلي للبيانات وهو أكثر من القيمة الموصى بها (٠,٦) والتي تعبر عن زيادة الاعتمادية للعوامل التي تم الحصول عليها من التحليل العاملي، إضافة إلى الحكم بكفاية حجم العينة، في حين أن اختبار بارتليت يظهر وجود ارتباط كاف ضمن المتغيرات حيث مربع كاي يساوي (٢٩٢٣,٩٢٧)، كما أن مستوي الدلالة في اختبار بارتليت يساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي، كما أن نتائج اختبار مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) لمقياس الأهداف الإستراتيجية أظهرت أن قيمة كل قوى العلاقة بين الفقرات كانت أعلى من

(٠,٣٠) مما دل على وجود انسجام وقواسم مشتركة بين فقرات المقياس. بالإضافة إلى أن قيمة المحددات (Determinant) موجبة وتساوي (٠,٠٠٠) وذلك يشير إلى قوة العلاقات أو الارتباطات بين فقرات المقياس، بالإضافة إلى ذلك أثبتت العوامل المستخرجة وتشبعاتها بعد التدوير المتعامد لمصفوفة مفردات متغير الأهداف الإستراتيجية بأن عامل التحميل لجميع الفقرات كان أكثر من (٠,٦). وبناء على ذلك؛ نستنتج من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأهداف الإستراتيجية أنه تشبع بمفرداته الدالة عليه، مما يعطي تشابهاً تاماً، وهذا يؤكد صدق القائمة عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، مما يفي بمتطلبات الدراسة ويسمح بتطبيق القائمة على عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك أربعة محاور رئيسية تمثل (٦١%) من إجمالي التباين الموضح وذلك بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي عن طريق تحليل العناصر الأساسية. حيث بلغت نسبة التباين الكلي (٦١,٠٧٢) وهذا يدل على أن مجموع المساهمات الفردية في تفسير ظاهرة الدراسة لكل بعد من أبعاد العامل الكامن الأهداف الإستراتيجية وأبعاد الأربعة والتي تشمل (الإنتاجية، الأداء الحكومي، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار الإداري)، بأنها كافية لاعتمادها للتحليلات النهائية.

٣،٢،٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقاييس متغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) على على ثلاث متغيرات رئيسية بالدراسة لتحقيق أهداف الدراسة وهي: إدارة الأداء وأبعاد الأربعة وهي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، مكافأة الأداء)، والأداء الوظيفي ويشمل ثلاثة أبعاد (المعرفة بمتطلبات وحجم العمل، نوعية العمل، الجهد والمثابرة)، والأهداف الإستراتيجية وأبعاد الأربعة وهي (زيادة الإنتاجية، تطوير الأداء الحكومي، التركيز على المسؤولية الاجتماعية، تعزيز الابتكار الإداري). لذلك من المهم تقييم وقياس كل نموذج باستخدام مجموعة متنوعة من مؤشرات جودة التطابق (Byrne, 2013)، وقد استند تقييم النموذج في هذه الدراسة إلى معايير متعددة

منها مربع كاي، درجة الحرية، الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، ومؤشر المطابقة المقارن، وفيما يلي شرح لكل مؤشرات حسن المطابقة التي استخدمها الباحث للتأكد من الملاءمة النماذج القياس الثلاثة.

١، ٢، ٣، ٥ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) لقياس إدارة الأداء

أثبتت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل وهو إدارة الأداء والذي أختزل في أربع متغيرات فرعية تمثلت في الأبعاد التالية: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، مكافأة الأداء، أن مقياس إدارة الأداء قد أمتازت بمعايير الصدق البنائي (Construct Validity) الذي يشمل على معايير الصدق التقاربي (Convergent Validity) وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك تطابق بين مقياس إدارة الأداء ومتغيراته الفرعية الأربعة التي تمثله والبيانات المجمعة من مجتمع الدراسة. هذا وقد أظهرت النتائج من نموذج القياس أن نسبة تشبع العناصر على عاملها لمعظم بنود القياس كانت أكبر من (٠,٥) وهذا يعني أن معظم المؤشرات مناسبة للنموذج تصل إلى القيمة المطلوبة، والتي تشير إلى افتراض أن مجموعة الفقرات (المؤشرات) تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية تتجاوز قيمة (٠,٥). كما أن مؤشرات التطابق لنموذج إدارة الأداء جاءت مناسبة وتظهر قيم متطابقة: حيث أن الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) جاء أقل من القيمة (٠,٠٨) كما جاءت كافة مؤشرات الجودة والمطابقة أمثال: مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المصحح (GFI)، ومؤشر المطابقة التزايد (IFI)، ومؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI) أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠)، كما بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) أصغر من (٣) وأكبر من (١)، وكل هذه المؤشرات تدل على جودة الملائمة للنموذج وتطابق بين النموذج النظري لمتغير إدارة الأداء وبين البيانات المجمعة من بيئة الدراسة وأن كافة النتائج جاءت ملائمة ومتطابقة وأن النموذج مناسب للغاية. وبالنظر إلى ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس إدارة الأداء، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة أمثال Odhembo (2016)

ودراسة إبراهيم (٢٠١٦) في اعتمادها على أربعة أبعاد رئيسية في قياس إدارة الأداء، كما تم الاعتماد على استخدام هذا النموذج في الكثير من الدراسات لقياس متغير إدارة الأداء وقد اثبت جدوته في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية مع متغيرات أخرى. ويعتبر تحديد أثر إدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية له دور بارز في أن تصور الموظفين تجاه ممارسات إدارة الأداء أمر بالغ الأهمية في جميع المنظمات حيث أن هذا يحفزهم على تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، وأشار المشاركون في الاستطلاع إلى الجوانب المختلفة لممارسات إدارة الأداء بما يتماشى مع التخطيط وتوقع الموظف ، ومراقبة ممارسات إدارة الأداء ، وتطوير قدرة ممارسات إدارة الأداء التي تعتبر مهمة جداً لإدارة المخرجات التي يقدمها الموظفون، حيث إن المنظمات عالية الأداء يجب أن تسعى جاهدة للتميز فيما يتعلق بأنظمة إدارة الأداء التي تستخدمها.

٢،٣،٥،٢: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الأداء الوظيفي

توصلت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي بأن نتائج التقسيمات النظرية لمقياس الأداء الوظيفي ذات ثلاثة أبعاد، وجاءت قيم الموثوقية المركبة، معامل الارتباط بين العوامل، والتشبعات، والنسبة الحرجة تتجاوز إلى حد كبير الحد الأدنى المقبول لقيمة المحك، وأخيراً الصدق التمييزي. وهذا يعني أن المقياس يتصف بموثوقية ومصداقية عالية، وصالح وخالي من الأخطاء، وبالتالي يمكن أن تنتج نتائج متناسقة جداً. كما امتاز المقياس بمعايير الصدق البنائي والتقاربي ، عليه يمكن القول بأن ، هناك تطابق بين مقياس الأداء الوظيفي ذات الأبعاد الثلاثة (المعرفة بمتطلبات وحجم العمل، نوعية العمل، الجهد والمثابرة) والبيانات المجمعة من عينة الدراسة، كما أن مؤشرات التطابق لنموذج الأداء الوظيفي جاءت مناسبة وتظهر قيم متطابقة: حيث أن الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) جاء أقل من القيمة (٠,٠٨)، كما جاءت كافة مؤشرات الجودة والمطابقة أمثال: مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، ومؤشر

المطابقة المعياري (NFI) ، ومؤشر المطابقة المصحح (GFI)، ومؤشر المطابقة التزايدى (IFI)، ومؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI) أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠) ، كما بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) أصغر من (٣) وأكبر من (١)، وكل هذه المؤشرات تدل على جودة الملائمة للنموذج وتطابق بين النموذج النظري لمتغير الأداء الوظيفي وبين البيانات المجمعة من بيئة الدراسة وأن كافة النتائج جاءت ملائمة ومتطابقة وأن النموذج مناسب للغاية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة بن خيرة وبوخلوة (٢٠٢٠) ودراسة الغويزي (٢٠١٦) ودراسة الملفوح (٢٠١٦) في إعتماها نفس الأبعاد في قياس الأداء الوظيفي، كما لخصت تلك الدراسات أن تصور الموظفين تجاه ممارسات إدارة الأداء أمر بالغ الأهمية في جميع المنظمات حيث أن ذلك يحفزهم على تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة، وأشار الباحثون إلى الجوانب المختلفة لممارسات إدارة الأداء بما يتماشى مع التخطيط والموظف. كما أنه ينبغي للمنظمة أن تعزز المعايير المختلفة المذكورة في تصور الموظف تجاه ممارسات إدارة الأداء في المنظمة وتوسيع نطاق المعايير الأخرى التي يمكن استخدامها لقياس مستويات ممارسات إدارة الأداء في المنظمة قبل الموظفين، ويجب تطبيق الشفافية، وتنفيذ إدارة الأداء بانتظام، وتنفيذ تصميم الوظيفة من أجل مطابقة مؤهلات الموظفين مع الوظيفة المناسبة، وتعزيز الروح المعنوية للموظفين من خلال منحهم عقوداً أطول، وخلق مسار نمو وظيفي للموظفين، وتوجيه الموظفين الجدد لإدارة الأداء ونقشها في سياسة المنظمة.

٣،٣،٢،٥ ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملى التوكيدى (CFA) لمقياس الأهداف الإستراتيجية أكدت نتائج التحليل العاملى التوكيدى (CFA) لمقياس الأهداف الإستراتيجية انه اختزل في أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول الإنتاجية، البعد الثانى الأداء الحكومى، البعد الثالث المسؤولية الاجتماعية، البعد الرابع الابتكار الإدارى. كما أكدت نتائج التحليل ان مقياس الأهداف الإستراتيجية يمتاز بمعايير الصدق البنائى والتقاربى، وعليه يمكن القول بأن هناك تطابق بين مقياس الأهداف الإستراتيجية ذات الأبعاد

الأربعة (الإنتاجية، الأداء الحكومي، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار الإداري) والبيانات المجمعة من عينة الدراسة. وجاءت قيم الموثوقية المركبة، معامل الارتباط بين العوامل، والتشبعات، والنسبة الحرجة تتجاوز إلى حد كبير الحد الأدنى المقبول لقيمة المحك، وأخيراً الصدق التمييزي. وهذا يعني أن المقياس يتصف بموثوقية ومصداقية عالية، وصالح وخالي من الأخطاء، وبالتالي يمكن أن تنتج نتائج متناسقة جداً. كما امتاز المقياس بمعايير الصدق البنائي والتقاربي، عليه يمكن القول بأن، هناك تطابق بين مقياس الأداء الوظيفي ذات الأبعاد الثلاثة (المعرفة بمتطلبات وحجم العمل، نوعية العمل، الجهد والمثابرة) والبيانات المجمعة من عينة الدراسة، كما أن مؤشرات التطابق لنموذج الأداء الوظيفي جاءت مناسبة وتظهر قيم متطابقة: حيث أن الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) جاء أقل من القيمة (٠,٠٨)، كما جاءت كافة مؤشرات الجودة والمطابقة أمثال: مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المصحح (GFI)، ومؤشر المطابقة التزايدية (IFI)، ومؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI) أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠)، كما بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) أصغر من (٣) وأكبر من (١)، وكل هذه المؤشرات تدل على جودة الملائمة للنموذج وتطابق بين النموذج النظري لمتغير الأداء الوظيفي وبين البيانات المجمعة من بيئة الدراسة وأن كافة النتائج جاءت ملائمة ومتطابقة وأن النموذج مناسب للغاية. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما خلص إليه الباحث من الأدبيات السابقة والتي اعتمدت على قياس الأهداف الإستراتيجية أمثال دراسة قديح (٢٠١٤) وباعمر (٢٠١٦) في اعتمادها على نفس الأبعاد في قياس الأهداف الإستراتيجية.

٥،٢،٤ تلخيص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة

بعد أن تم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) ومناقشتها مع بعض الدراسات السابقة في قياس عوامل الدراسة الحالية (المقاييس) سوف يتم في هذا القسم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنتائج فرضيات الدراسة الرئيسية مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عن أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها ، ومن ثم قام الباحث باستعراض كافة النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسية ، بعدها قام الباحث بعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يراها الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الحالية .

٥،٢،٥ مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أظهرت نتائج معادلة النمذجة البنائية (SEM) لنموذج الدراسة بأنها ملائمة ومناسبة جداً ، حيث أظهرت نتائج تحليل المعادلة البنائية النتائج الآتية: قيمة مربع كاي المعياري والتي كانت (٢,٥٢٧) وهي قيمة أقل من المعيار المحدد (٥)، ومؤشر رمسي (RAMSEA) أو مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب يساوي (٠,٠٥١) وكان أقل من المعيار المحك (٠,٠٨٠) وقيمة مؤشر التطابق المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٨٤) وكان أكبر من المعيار المحك (٠,٩٠) وهذا يدل ويؤكد على إن النموذج الافتراضي لهذه الدراسة له ارتباطات وعلاقات بين المتغيرات في النموذج، كما يبتعد كثيرا عن النموذج الصفري والذي يتضمن على عدم وجود علاقات بين العوامل أو المتغيرات في النموذج، وجاءت جميع نسبة التشبعات المحملة على عواملها لجميع المؤشرات أكبر من القيمة (٠,٠٠٠) والنسبة الحرجة أكبر من (١,٩٦٤) وجميعها جاءت مناسبة للغاية، وهذه النتائج تفسر أن النموذج البنائي مطابق وملائم للبيانات التي أبدتها عينة الدراسة تجاه نموذج الدراسة والتي جمعت عن طريق أداة الدراسة (الإستبانة)؛ وتوصلت نتائج معادلة النمذجة البنائية

(SEM) لإختبار فرضيات الدراسة عن التحقق من مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة وجاءت على

النحو الآتي :

١، ٢، ٥، ٥ أولاً: الفرضية الأولى (مناقشة علاقة إدارة الأداء والأداء الوظيفي)

أظهرت نتيجة الدراسة للفرضية الأولى (H1.1) بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الأداء الوظيفي في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)؛ لذلك وضع الباحث الافتراض الأول في هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة المبدئية التي تساعد الباحث في التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى الدراسات السابقة في العلاقة بين متغيرات هذه الفرضية أولاً، وذلك تمهيداً للكشف عنها نظرياً قبل فحصها في الواقع الفعلي لدى مجتمع الدراسة. جاءت نتائج الفرضية الأولى على النحو التالي بلغ معامل قيمة التأثير (٠,٧٠٩) وهي أكبر من القيمة المطلوبة والتي تساوي (٢) وهي ذات قيمة معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن إدارة الأداء تؤثر إيجابياً بنسبة (٧١٪) على الأداء الوظيفي في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (إدارة الأداء) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (٠,٧٠٩). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠,٠٥٤). كما بلغت قيمته المحسوبة (١٢,٣٢٣). ما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرات في الفرضية الأولى. وهذا يفسر أن ما نسبته (٧١٪) من أداء موظفي وزارة الزراعة والثروة السمكية في سلطنة عُمان يرجع إلى مدى تطبيق الوزارة نظام إدارة الأداء، وبشكل آخر أنه كل ما زاد استخدام نظام إدارة الأداء والذي يتكون من أربعة عوامل كامنة حسب نموذج Armstrong (2006) ودراسة الملفوح (2016) ودراسة Odhiambo (2016) وهي تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، ومكافأة الأداء، والتي لها دور في زيادة تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة والذي أبعاده هي المعرفة بمتطلبات وحجم العمل، ونوعية العمل، والمثابرة. حيث أن إختبار الفرضية الأولى ونتائج التحليل تتطابق مع الافتراض

الذي وضعه الباحث ومع الدراسات السابقة الذي تم دراستها وتحليلها للتأكد من طبيعة هذه العلاقة بين متغيراتها في الفصل الثاني من جهة ومخرجات النظام التحليلي الذي وظفه الباحث في دراسته من جهة أخرى، وتدعم العلاقة بين المتغيرات في الفرضية الأولى للدراسة ، وهو أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة الأداء على الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذا الأثر إلى تطبيق المؤسسات نظام إدارة الأداء والذي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة وذلك عبر تخطيط الأداء والذي يجعل الموظفين قادرين على فهم أهداف الوزارة، كما يؤدي إلى تطوير قدره الوزارة وقدرة الموظف مما يساهم في زيادة مستوى الأداء، ناهيك عن الدور الرئيسي الذي يمثله تقييم الأداء والذي يساعد المدراء في إتخاذ قرارات الترقية والنقل والمكافآت، كما يعتبرها جزء من عملية نظامية شديدة الأهمية، وذلك كونها تسمح بمراجعة نظم وخطط العمل من خلالها، كما أنها تتيح الفرصة لإعادة النظر ومراجعة سلوكيات الأفراد، كما يوفر قاعدة قوية يمكن الرجوع إليها في عمليات تطوير وتحسين أداء الوزارة، بالإضافة إلى الدور الذي تقدمه التغذية الراجعة حيث يؤدي تلقي التعليقات حول أداء الفرد إلى زيادة الحافز للأداء المستقبلي، بالإضافة إلى زيادة المعرفة حول كيفية أداء الفرد وتصحيح الأخطاء السابقة مما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق إنجازات مستقبلية، ولا ننسى أهمية مكافأة الأداء كحافز مؤثر والذي سوف تنعكس على تحقيق أكبر مستوى معدلات الأداء المطلوبة منهم.

وبشكل عام وبناء على ما أظهرته معاملات وقيم التحليل الإحصائي أن الدراسة الحالية جاءت متفقة مع الدراسات السابقة وهي دراسة بن خيرة وبوخلو (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود إهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (٥٠,٥٧%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعادها (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (٥٧,٤٢%) من وجهة نظر العاملين، ووجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة، كذلك

في دراسة Maina (2015) والتي توصلت إلى أن تصور الموظفين تجاه ممارسات إدارة الأداء أمر بالغ الأهمية في جميع المنظمات حيث أن ذلك يحفزهم على تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة، ودراسة Ying (2013) والتي أثبتت أن نظام إدارة الأداء له علاقة إيجابية مع أداء الموظف.

ودراسة Odhiambo (2015) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الأداء الفعالة تمنح الموظفين فرصة للتعبير عن أفكارهم وتوقعاتهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة. يمكن أن تكون ممارسات إدارة الأداء مصدراً فعالاً للمعلومات الإدارية والتجديد، كما أن استخدام نظام المكافآت عاملاً أساسياً في قدرة أي شركة على تحقيق أهدافها؛ وقد تُترجم التعليقات الفعالة على قياس الأداء إلى تحسين إنتاجية الموظف، وتمكن التعليقات الموظفين من أن يكونوا على دراية بما هو متوقع منهم بالضبط، كما توصي الدراسة بضرورة تحسين ممارسات إدارة الأداء لتحسين أداء الموظفين.

واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الفرضية الأولى، أنه عندما يتم تركيز مهام الموظفين على الأمور الصحيحة والقيام بها بشكل صحيح، ومواءمة الأهداف الفردية لكل فرد مع أهداف المنظمة العاملون في المنظمة، وتمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين على جهودهم المبذولة ومستويات أدائهم فإن كل ذلك سوف يسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة، ويدعم هذا الافتراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

٥،٢،٥،٢ ثانياً: الفرضية الثانية (مناقشة علاقة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية)

توصلت نتيجة إختبار الفرضية الثانية (H_{1.2}) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)؛ حيث أن الهدف الثاني من هذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، لذلك وضع الباحث

الفرضية الثانية من هذه الدراسة والتي تساعد الباحث على التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية. و أظهرت التحاليل وقيم المعاملات الإحصائية أنه يوجد تأثير مباشر للأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية، حيث جاءت نتائج الفرضية الأولى على النحو التالي بلغ معامل قيمة التأثير (٠,٣٦٧) وهي أكبر من القيمة المطلوبة والتي تساوي (٢) وهي ذات قيمة معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن الأداء الوظيفي يؤثر إيجابياً بنسبة (٣٧٪) على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) بمقدار (١) تقابلها زيادة طردية في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) بقيمة (٠,٣٦٧). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠,٠٧٢). كما بلغت قيمة t المحسوبة (٥,٥٨٥). ما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرات في الفرضية الثانية. وبشكل آخر أنه كل ما تحسن الأداء الوظيفي للعاملين والذي يتألف من أربعة عوامل كاملة حسب دراسة باعمر (٢٠١٦) ودراسة البحيصي (٢٠١٤) وهي المعرفة بمتطلبات والعمل، ونوعية العمل، والمثابرة، والتي لها دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبناء على هذه المعطيات فقد تحققت الفرضية الثانية للدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدراك المنظمات بأهمية تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والعاملين بالوزارة والتي تتمثل في معرفة العاملين بمتطلبات الوظيفة، ومعرفة إمكانياتهم ومهاراتهم، وإدراك الموظف عن مسؤولياته ومهامه العملية والتي يتطلب القيام بها، وحجم الجهد وكمية العمل الذي يبذلها الموظف، بالإضافة إلى استيعاب الموظف وتقبله لأهداف المؤسسة وقيامه بإنجاز المسؤوليات والمهام المكلف بها، مما يعكس إيجاباً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويساهم في تحقيقها. وتدعم هذه النتيجة دراسة كل من باعمر (٢٠١٦)، ودراسة البحيصي (٢٠١٤).

٥،٢،٥،٣ ثالثاً: الفرضية الثالثة (مناقشة علاقة إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية)

أظهرت نتيجة الدراسة للفرضية الثالثة ($H_{1.3}$) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)؛ عند اختبار الفرضية الثالثة والتي ناقشت العلاقة التأثيرية بين إدارة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية إلى وجود الأثر الإيجابي فيما بينهما ، حيث كانت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية إيجابية، كما كانت نتيجة اختبار الفرضية في منطقة قبول الفرضية وعند قيمة أكبر من المعيار المحك (١,٩٦٤) ، وأيضاً كانت قيمة الدلالة الأحصائية أقل من (٠,٠٥) ، حيث أن كل تلك النتائج تؤكد على إن زيادة الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الأداء سيكون له تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية . ويعزو الباحث إلى هذا الأثر إلى الدور الذي يلعبه نظام إدارة الأداء في إعطاء الموظفين أهداف واضحة تتسق مع إستراتيجية المؤسسة، ثم يتم عمل مراجعة مستمرة للأداء مع التأكد من تناغم أداء العاملين والفرق مع هذه الأهداف الإستراتيجية. وأتفقت نتيجة الفرضية الثالثة مع الدراسات السابقة أمثال دراسة Maina (2015)، والتي أستنتجت بأن لنظام إدارة الأداء أهمية كبيرة في تحفيز الموظفين في تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة، كذلك تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة Shah& Aslam (2009) والتي توصلت إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين نظام إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية والتنظيمية. كما أن نتائج هذه الفرضية أكدت ماتوصلت إليه الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بوجود أثر إيجابي بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية، من مثل دراسة إبراهيم (٢٠١٦)، ودراسة القحطاني (٢٠١٣)، ودراسة الوحيد وحسن (٢٠١٣)، ودراسة قديح (٢٠١٤)، ودراسة النوفل (٢٠١٠).

٤،٥،٢،٥ رابعاً: الفرضية الرابعة (مناقشة العلاقة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية من

خلال الأداء الوظيفي)

أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان في وجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥). كما أن الأداء الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية في الوزارة. أن الهدف الرابع من هذه الدراسة هو التحقق من أهمية دور الأداء الوظيفي لدى العاملين في العلاقة ما بين تطبيق نظام إدارة الأداء ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، لذلك وضع الباحث هذه الفرضية من هذه الدراسة للتحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، والكشف عن العلاقة السببية بين متغيرات الفرضية الرابعة، وذلك تمهيداً قبل التحقق منها تطبيقياً من مجتمع الدراسة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائية أنه يوجد أثر غير مباشر لإدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية من خلال الأداء الوظيفي، وذلك من خلال قيمة التأثير الغير المباشر لمتغير إدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية من خلال وجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط والذي يساوي (٠,٢٦) وهذا ما يؤكد الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في تعزيز تأثير إدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية في سلطنة عُمان، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك أثر إيجابي وفعال لإدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية من خلال الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارة، وبمعنى آخر أن الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الأداء وذلك من خلال تخطيط الأداء وتقييمه وتنفيذ التغذية الراجعة ومراجعتها ومكافأة الأداء سيسهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وتعتبر نتيجة قيمة التأثير مؤشر قوي يشير إلى أهمية توسط متغير الأداء الوظيفي في العلاقة بين إدارة الأداء والأهداف

الإستراتيجية . حيث افترض الباحث هذه الفرضية بعد أن اشتق العلاقات السببية من بعض الدراسات والأدبيات السابقة من دراسة بن خيرة ويوخلوه (٢٠٢٠)، ودراسة Maina (2015) ، ودراسة Ying (2013) ودراسة Odhiambo (2015) ، ودراسة Iqbal & Ahmad (2013) ، والتي ربطت العلاقة المباشرة بين كل من إدارة الأداء مع الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة باعمر (٢٠١٦)، ودراسة البحيصي (٢٠١٤)، والتي ربطت العلاقة المباشرة بين متغيرات الأداء الوظيفي مع الأهداف الإستراتيجية، فضلاً إلى العلاقة المباشرة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية كما جاءت في دراسة الفحطاني (٢٠١٣)، ودراسة Shah & Aslam (2009) ، ودراسة إبراهيم (٢٠١٦)، ودراسة الوحيد وحسن (٢٠١٣)، ودراسة قديح (٢٠١٤)، ودراسة النوفل (٢٠١٠)، ولهذا السبب افترض الباحث فرضيته التي هي بمثابة الإضافة العلمية له في هذا الدراسة واثبتت الفرضية صحتها وقبولها وفقاً لما جاءت بها النتائج الواردة بالفصل الرابع. مما سبق يتضح لنا أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية الأربعة (المباشرة والغير مباشرة)، والتي تفيد بوجود العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (إدارة الأداء، الأداء الوظيفي، الأهداف الإستراتيجية).

٥،٣ الاسهامات العلمية والعملية للدراسة

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها لقد كانت هناك عدة اسهامات للدراسة الحالية ومنها:

٥،٣،١ الاسهامات العلمية

من خلال تحليل علاقات إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية، وفحص دور الأداء الوظيفي كعامل وسيط بين علاقات متغير إدارة الأداء ومتغير الأهداف الاستراتيجية، وتقديم إثباتات علمية قوية تدعم أهمية إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوزارة الزراعة والثروة السمكية في سلطنة عمان، وتوفير معلومات مفيدة وقيمة للوزارة لتطبيق نظام إدارة الأداء.

٥،٣،٢ الاسهامات العملية (التطبيقية)

من خلال تزويد الوزارة بنتائج الدراسة والتوصيات الخاصة بتحسين الأداء العام والوظيفي بها وتطويرها بما يعكس إيجابا على أهدافها الاستراتيجية، وتوفير معلومات واضحة ومفصلة حول أهمية إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يمكن أن يساعد الوزارة في تحسين أدائها في هذا المجال، وتحفيز الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، وتوفير معلومات قيمة للحكومة والجهات الرسمية في سلطنة عمان، حيث يمكن استخدام نتائج الدراسة في تحسين السياسات والإجراءات بشكل عام.

٥،٣،٣ الاسهامات المنهجية

حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي Amos لتحليل العلاقات الإحصائية وفحص تأثير العامل الوسيط في العلاقات بين المتغيرات، وتم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) للتحقق من صحة النموذج الافتراضي الذي يعكس العلاقات بين المتغيرات الكامنة في النموذج البنائي، وتم استخدام منهجية واختبار سوبل (Sobel) لتحليل وفحص التأثير المتوسط للعامل الوسيط والتأكد من وجود الوساطة الجزئية بين المتغيرات، وباستخدام هذه المنهجيات تم التمكن من تحليل العلاقات الإحصائية بشكل موثوق ودقيق. وبناء على الدراسة الحالية ونتائجها والدراسات السابقة وتجارب الدول العالمية في تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي صمم الباحث دليل مختصر لنظام إدارة الأداء الوظيفي وآلية تطبيقه في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان.

٥،٤ دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي

تبلغ مدة الدورة السنوية لتقييم أداء الموظفين خلال الفترة من الأول من يناير وحتى نهاية شهر ديسمبر من كل عام، حيث يمر نظام إدارة الأداء بأربعة مراحل رئيسية وهي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، مكافأة الأداء).

الرسم البياني ٥ ، ١ : الدورة السنوية لنظام إدارة الأداء الوظيفي



١، ٤، ٥ المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

تهدف مرحلة تخطيط الأداء الى تحقيق المؤامة والتوافق بين الخطة الاستراتيجية للوزارة والأهداف الاستراتيجية للمديريات والدوائر التابعة للوزارة وبين خطة اداء الموظفين المتألفة من الأهداف الفردية والنتائج ومؤشرات القياس الأساسية لكل هدف وخطط تطوير أداء الموظفين.

وتتم المرحلة خلال اول شهرين من بداية دورة الأداء (يناير وفبراير) وتتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع مسؤولة المباشر، ويتم تعبئة ماتم الاتفاق عليه في النظام الذي يتضمن الأهداف والنتائج اللازمة لتحقيق الأهداف.

الرسم البياني ٥ ، ٢ : مرحلة تخطيط الأداء



الرسم البياني ٥ ، ٣ : خطوات مرحلة تخطيط الأداء



خطوات مرحلة تخطيط الأداء:

- إسقاط الأهداف الاستراتيجية على الوحدات التنظيمية.
- التنوع حول مراحل ومتطلبات دورة ادارة الاداء الوظيفي.
- الاعلان عند بدء دورة إدارة الأداء الوظيفي.
- اقتراح الأهداف الفردية والأوزان النسبية ومؤشرات الأداء، يجب ان تكون الاهداف من 3 - 6 وان تكون وفقا لمفهوم الأهداف الذكية (SMART).
- محددة : هدف مصاغ بطريقة واضحة ومحددة لا يترك مجالا للخلط أو الشك حول ما ينبغي تحقيقه.
- قابلة للقياس: أن يكون الهدف قابلا للقياس عند إضافة مؤشرات الأداء بحيث يكون أكثر سهولة للرصد والمتابعة.
- قابلة للتحقيق: أن يكون الهدف قابلا للتطبيق والتحقيق.
- واقعية: أن يكون الهدف مرنا ويكون واقعا وذا صلة بالمسؤوليات المناطة بالوظيفة.
- محددة زمنياً : يجب أن يكون الهدف مرتبطا بإطار زمني محدد لإنجازه.
- المناقشة والاتفاق على الأهداف والكفاءات وأوزانها ومؤشرات الأداء .
- مراجعة واعتماد الأهداف والتأكد من اتساقها مع أهداف الوحدة التنظيمية.
- استلام خطة الأداء ومراجعتها.

٢، ٤، ٥ المرحلة الثانية: مراجعة الأداء

تنقسم مرحلة مراجعة الأداء الوظيفي إلى قسمين:

أولاً: الإرشاد والتوجيه المستمر

يُعد الإرشاد والتوجيه المستمر من أهم مقومات نجاح نظام إدارة الأداء الوظيفي، وهي عملية حيوية متواصلة يتم من خلالها التواصل الفعال مع الموظف ومراجعة التقدم والإنجازات ومناقشة التحديات وتقديم الملاحظات والتعليقات للموظف بشكل مستمر وكلما دعت الحاجة يساهم الإرشاد والتوجيه المستمر في رفع مستوى أداء الموظف ومعالجة أي خلل أو قصور بشكل فوري وفي تعزيز نقاط القوة وتحفيزها لدى الموظف مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية والجودة في الأعمال والمهام والأهداف الموكلة إليه.

تتضمن إجراءات الإرشاد والتوجيه ما يلي:

- يقوم المسؤول المباشر بمتابعة الأداء الوظيفي وتقديم الإرشاد والتوجيه بشكل مستمر على شكل مناقشات واجتماعات فردية خلال فترة التقييم حيث يعمل على تقديم الملاحظات والإرشادات للموظف حول مستوى الإنجاز والتقدم في تحقيق الأهداف والكفاءات المطلوبة.
- يحدد المسؤول المباشر التحديات والمعوقات التي تؤثر على مخرجات الأداء ويعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحقيق التقدم في نسب الإنجاز المستهدفة، وذلك لمساعدة الموظف على معرفة نواحي التحسين والتطوير المطلوبة، وليس فقط على إعطاء ملاحظات بشأن سلوكيات أداء سابقة.
- يتوجب على الموظف المشاركة إيجابياً في هذه العملية وإبداء الرأي بموضوعية ومناقشة احتياجاته ومكنات العمل الفعال وإبراز أي صعوبات وتحديات وأدلة داعمة حول التقدم في تحقيق خطة الأداء واستقبال الملاحظات بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تقريب وجهات النظر بين الموظف والمسؤول المباشر وتعزيز الفهم المطلوب لتحقيق متطلبات الأداء.

- على المسؤول المباشر توثيق الملاحظات والتوجيهات التي تم تقديمها للموظف بشكل دوري ومشاركتها مع الموظف كإداة رصد للأداء ومرجع في مرحلة التقييم النهائي.

ثانياً: المراجعة النصف سنوية

آلية تطبيق المراجعة النصف سنوية

- تقوم إدارة الموارد البشرية في شهر يونيو من سنة التقييم بالإعلان عن بداية مرحلة المراجعة النصف سنوية مع تحديد المدة الزمنية لإنجازها.

- يقوم الموظف بإجراء التقييم الذاتي وإرساله للمسؤول المباشر ومن ثم التحضير لجلسة المراجعة من خلال حصر وجمع كافة الوثائق والأدلة الداعمة حول التقدم في تحقيق خطة الأداء السنوية وأي أعمال ونشاطات إضافية تم إنجازها وتحديد التحديات التي حالت دون التقدم نحو تحقيق الخطة.

- ثم يقوم المسؤول المباشر بعقد جلسة مراجعة للأداء لإبداء الملاحظات الهادفة والبناءة وذات صلة حول أداء الموظف بحيث تكون مبنية على مبدأ الشفافية والموضوعية، وذلك بهدف:
- مراجعة التقدم الذي حققه الموظف نحو الأهداف والكفاءات ومؤشرات الأداء إبلاغ الموظف بنقاط القوة والجوانب التي يمكن تطويرها للتقدم في مستوى الأداء ولمواكبة مستجدات العمل.
- مناقشة الأداء المتوقع من الموظف للفترة المتبقية من السنة، وتحديد التحديات التي تواجهه لتحقيق النجاح، وتوفير الأدوات الفعالة لمواجهة هذه التطوير الفردية.
- تغيير أو تعديل الأهداف أو أوزانها أو مؤشرات الأداء في حال عدم مواءمتها مع وفقاً لخطة الأداء الفردية. التحديات.

- مراجعة التقدم الذي تم احرازه في أنشطة التدريب والتطوير بحسب خطة متغيرات العمل والخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية التابع لها.

- يقوم المسؤول المباشر والموظف بتوثيق كل ما تم الاتفاق عليه خلال جلسة المراجعة النصف سنوية في خطة الأداء الفردية، ويتم عرضها على المسؤول الأعلى لاعتماد التعديلات إن وجدت.
- يقوم المسؤول المباشر بتزويد الموظف وإدارة الموارد البشرية بنسخة من خطة الأداء المعدلة والتي تقوم بدورها بإجراء عمليات تحقق عشوائية للتأكد من التزام المسؤول المباشر والموظف بآلية المراجعة النصف سنوية.

٣، ٤، ٥ المرحلة الثالثة: تقييم الأداء الوظيفي والتغذية الراجعة

أولاً: تقييم الأداء السنوي

- تقوم إدارة الموارد البشرية في الجهة في شهر نوفمبر وديسمبر بالإعلان عن بدء المرحلة الأخيرة من دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي.
- يقوم الموظف والمسؤول المباشر بالتحضير لهذه المرحلة من خلال: مراجعة خطة الأداء الفردية على ضوء ما تم توثيقه في مرحلة المراجعة النصف سنوية. جمع ودراسة جميع الوثائق الداعمة والأدلة ذات الصلة.
- يقوم الموظف بإجراء تقييم ذاتي مبدئي لمدى تنفيذ خطة الأداء الفردية ورفعها للمسؤول المباشر قبل الاجتماع المشترك للمراجعة النهائية لتقييم الأداء.
- يقوم المسؤول المباشر والموظف خلال اجتماع المراجعة النهائية لتقييم الأداء بمناقشة التقييم الذاتي المبدئي ونسبة الإنجاز الفعلي للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الكفاءات السلوكية والفنية التي أظهرها الموظف خلال السنة والوقوف على مواطن القوة ومجالات التحسين بطريقة إيجابية وموضوعية.
- يقوم المسؤول المباشر بتحديد درجة التقييم النهائية للموظف من خلال مراجعة مدى تنفيذ خطة الأداء الفردية والتقييم الذاتي للموظف وكذلك تقييم المستويات المطلوبة والمحددة للكفاءات السلوكية والفنية التي يجب على الموظف إظهارها والمتفق عليها في خطة الأداء الفردية للموظف.

- يجهز المسؤول المباشر قائمة بنتائج التقييم للموظفين التابعين له لمناقشتها واعتمادها من المسؤول الأعلى، ومن ثم رفع جميع النتائج النهائية لإدارة الموارد البشرية كي يتسنى لهم التحضير للاجتماع لجنة الموارد البشرية
- يتم مراجعة نتيجة التقييم من قبل المدير الأعلى. حيث يقوم بالتدقيق على نتائج التقييم واستلام كافة الأدلة الداعمة، واعتماد تقرير نتائج التقييم لجميع الوحدات التنظيمية.
- يجوز للجنة طلب حضور المسؤول المباشر لإبراز الأدلة الداعمة ومناقشة تقييم الموظف إذا لزم الأمر.
- يبلغ الموظف بنتيجة تقييمه السنوي بعد اعتماده من رئيس الجهة الحكومية أو من يفوضه خلال (٥) أيام عمل من اعتماده من قبل إدارة الموارد البشرية.
- لا يجوز تغيير نتيجة التقييم السنوي للموظف بعد اعتمادها، إلا بعد إطلاع الموظف عليه والحصول على موافقته على ذلك التغيير
- في حال حصول الموظف على أعلى أو أدنى درجة تقييم يجب أن يكون مسبباً، ومحددًا لعناصر التميز أو الضعف التي أدت إليه، ولا يجوز اعتماد التقييم إلا بعد بيان تلك المبررات ويتم اعتمادها من المسؤول الأعلى فالمسؤول المباشر.
- تؤخذ بعين الاعتبار جميع الإجراءات التأديبية التي تم إيقاعها بحق الموظف خلال دورة تقييم الأداء

ثانياً: تقييم الأهداف الفردية

- تتضمن مرحلة تقييم الأداء السنوي تقيماً نهائياً لنسب إنجاز الأهداف مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حيث يقوم المسؤول المباشر بتحديد مستوى التقييم وفقاً لجدول مستويات التقييم الخمس الموضحة أدناه.

الجدول ٥ ، ١ : مستويات تقييم الأهداف الفردية

مستويات تقييم	النقاط	معايير تقييم الأهداف
ممتاز	٥	يتجاوز التوقعات بشكل ملحوظ في تحقيق كافة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. يحقق نسبة تفوق ١١٠ من المستهدف (١١٠٨) إما من خلال: - التوفير في الميزانية أو الوقت أو كلاهما حيثما ينطبق. - إنجاز مهام وأهداف إضافية غير موثقة في خطة الأداء. - إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وقبل الموعد المحدد لها. - تظهر إنجازات استثنائية بوضوح واستمرارية في جميع نواحي العمل الأساسية مما ينتج عنه جودة فائقة في مخرجات العمل. - يقدم اقتراحات لمبادرات ذات أثر إيجابي ملحوظ على مستوى الأداء المؤسسي للجهة / الوحدة التنظيمية.
جيد جداً	٤	يتجاوز التوقعات في تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. ويحقق نسب تتراوح ما بين ١٠٠٪ إلى ١١٠٪ من المستهدف. إما من خلال: - التوفير في الميزانية أو الوقت أو كلاهما حيثما ينطبق. - إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وقبل الموعد المحدد لها. - يظهر إنجازات استثنائية بوضوح واستمرارية في جميع نواحي العمل الأساسية، مما ينتج عنه مخرجات عمل ذات جودة استثنائية. - يقدم اقتراحات المبادرات ذات أثر إيجابي ملحوظ على مستوى الأداء المؤسسي للوحدة التنظيمية.
جيد	٣	- يقوم بتحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية كما تم الاتفاق عليها. - يحقق نسب تتراوح ما بين ٨٠٪ إلى ١٠٠٪ من المستهدف ضمن الميزانية والوقت المحدد.
مقبول	٢	- يحقق بعض الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. - يحقق نسب تتراوح ما بين ٦٠٪ إلى ٧٩٪ من المستهدف - لا يلتي الأداء التوقعات بشكل مستمر كما لا ينجز جميع المسؤوليات ومهام العمل الأساسية المطلوبة في الموعد المحدد لها. - يحتاج إلى توجيه الآخرين للعمل وتحقيق المتطلبات الوظيفية.
ضعيف	١	- لا يحقق معظم الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ولا ينجز معظم مسؤوليات ومهام العمل الأساسية المطلوبة. - نسبة تحقيق المستهدف تقل عن ٦٠٪ من المستهدف (أقل من ٦٠٪).

٤، ٤، ٥ المرحلة الرابعة: مكافأة الأداء

يكون صرف المكافآت السنوية للموظفين المتميزين في الجهة الحكومية بقرار من المجلس التنفيذي حسب الشروط التالية:

- ألا يتجاوز إجمالي المكافآت السنوية للموظفين (١٠٪) من إجمالي الرواتب الإجمالية المخصصة سنوياً لموظفي الجهة الحكومية.

- ألا تتجاوز قيمة المكافأة السنوية للموظف الراتب الأساسي لثلاثة أشهر.

- تحقيق الموظف لمستهدفات الأداء الموضوعة له. تكون الترقية المالية للموظف بنسبة ١٠٪ من الراتب الاساسي، على أن يكون حاصلاً على تقييم أداء لا يقل عن (جيد جداً) لآخر تقرير أداء عنه.

كما يساهم الأداء الوظيفي في تحديد خيارات وقرارات المسار والتطوير الوظيفي. حيث يظهر الأداء الوظيفي إمكانيات ومدى استعداد الموظف لشغل الأدوار في المسارات المهنية وفقاً للآتي:

- يشترط لترقية الموظف، سواءً كانت ترقية وظيفية أو فرعية، أن يكون حاصلاً على تقييم أداء لا يقل عن (جيد جداً) لآخر تقرير أداء عنه.

- لا يتم نذب الموظف على وظيفة أخرى في حال حصوله على درجة (ضعيف) الآخر تقرير أداء عنه.

كما يساهم نظام الأداء الوظيفي في تحديد جوانب القوة والضعف لدى الموظفين. حيث يتم إضافة المسارات التطويرية والتي تحدد المهارات والكفاءات المطلوب توفرها لدى شاغل الوظيفة وهي محددة لكل

الدرجات الوظيفية وتشمل الكفاءات السلوكية والكفاءات التخصصية والمهارات المؤسسية والأساسية والشخصية بما ينمي مواهبه الفردية ويطور قدراته لتحقيق مصلحة العمل وفق الأهداف والمسارات الوظيفية

ووفق مهام واحتياجات الجهة الحكومية.

٥،٥ إجراءات ما بعد تقييم الأداء الوظيفي

٥،٥،١ أولاً: إدارة الموظفين ذوي الأداء المتدني

بعد الانتهاء من إعداد تقارير الأداء السنوية لكافة الموظفين في الجهة، يتم التعامل مع حالات الأداء المتدني للموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم أداء (ضعيف) وفقاً لما ورد في اللائحة التنفيذية والإجراءات الموضحة أدناه:

- مساعدة الموظف على التحسين ومعالجة الأسباب التي أدت إلى تدني الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المسؤول المباشر للموظف للوقوف على أسباب تدني أداء الموظف الوظيفي، وذلك لوضع خطة تحسين الأداء وفقاً للشروط التالية:

- أن تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال تحديد مهلة زمنية لتحسين الأداء.
- توضح مجالات التطوير والتي تتضمن أي مهارة كفاءة سلوكية وفنية) بحاجة إلى تحسين.
- تشمل الخطط الخاصة بالتدريب والتطوير خلال فترة تحسين الأداء المتفق عليها.
- تشمل أنشطة التوجيه.
- تشمل المتابعة الشهرية من قبل المسؤول المباشر.

- يكون الموظف مسؤولاً عن تنفيذ جميع الأنشطة التطويرية المتفق عليها بدعم من المسؤول المباشر.

- على المسؤول المباشر متابعة أداء الموظف المعني وتقديم الإرشاد والتوجيه له بصورة شهرية دقيقة ومستمرة.

- يقوم المسؤول المباشر بتقييم الأداء والاجتماع مع الموظف المعني بشكل شهري بغرض مراجعة ومناقشة

أداء الموظف وملكه زمنيه تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر حسب الاتفاق للتأكد من اتمامه معالجة مشاكل

ومسببات الأداء المتدني وتلبية الاحتياجات التطويرية. ويقوم المسؤول المباشر بتدوين الملاحظات والإرشاد

والتوجيه في نموذج خطة الأداء الفردية

٥،٥،٢ ثانياً: نقل الموظف

بناء على نتائج خطة تحسين الأداء يبقى الموظف في الوظيفة الحالية إذا تحسن مستوى أدائه أو يجوز التوصية بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى إن وجدت وذلك بناءً على نتائج خطة تحسين الأداء ونتائج التقييم، حيث يتمكن من إثبات قدرته على القيام بالمهام بالشكل المطلوب على أن يقوم المسؤول المباشر بالإشراف على تحسين أدائه وتقييمه بشكل شهري لمدة تتراوح ما بين ثلاثة وستة أشهر.

٥،٥،٣ ثالثاً: تقريرين متتاليين بدرجة تقييم "ضعيف"

إذا حصل الموظف المواطن على تقريرين متتاليين بدرجة تقييم "ضعيف" وبعد استفاد أحد البندين السابقين، وفي حال لم يقبل تظلمه، يتخذ أحد الإجراءات التالية:

- نقل الموظف إلى وظيفة أخرى داخل أو خارج الجهة الحكومية (إن وجدت) ليتمكن من إثبات قدرته على القيام بمهامها بالشكل المطلوب.
- إنهاء خدمة الموظف. وفي جميع الأحوال، يجب توثيق كافة الإجراءات والخطوات التي قامت بها الجهة الحكومية في هذا الشأن.

٥،٥،٤ رابعاً: التظلم من نتيجة تقييم الأداء

- يجوز للموظف التظلم من نتيجة تقييم أدائه المعتمدة خلال (١٥) يوم عمل من تاريخ علمه بالقرار.
- يجب على الجهة الحكومية إحالة التظلم المقدم إليها من الموظف إلى لجنة الشكاوى والتظلمات لدراسة وفحص التظلم.

- تقوم لجنة الشكاوى والتظلمات بالنظر في التظلم وإصدار توصيتها خلال مدة لا تتجاوز (١٥) يوم عمل من تاريخ استلام التظلم وأن تكون توصياتها مسببة.

- يصدر رئيس الجهة الحكومية بناءً على توصية لجنة الشكاوى والتظلمات قراره بشأن شكوى أو تظلم الموظف خلال مدة أقصاها (٢٠) يوم عمل من تاريخ تقديم الموظف لتظلمه، وإذا انقضت تلك المدة دون البت في الشكوى أو التظلم اعتبر مرفوضاً.

- يجوز للموظف التظلم من قرار رئيس الجهة الحكومية أمام لجنة الاعتراضات ويجب على الموظف أن يتظلم لدى جهة عمله قبل اللجوء إلى لجنة الاعتراضات وذلك خلال (١٥) يوم عمل من تاريخ البت في الشكوى أو التظلم.

وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعى الباحث في الوصول إليها من وراء إجراء هذه الدراسة وعليه يمكن أيجاز أهم التوصيات الخاصة بالدراسة الحالية في النقاط التالية.

٥،٦ التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الإدارات العليا في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وجميع المختصين والأفراد المعنيين بمواضيع إدارة الأداء والأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية وهي كالآتي:

- ضرورة تطبيق نظام إدارة الأداء في الوزارة بشكل عام، وإجراء مقارنة بين تطبيق الأداء بسلطنة عُمان وبين تطبيقه في دول أخرى، والاستفادة من تجارب تلك الدول، حيث تطرق الباحث إلى دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في المبحث رقم (٥،٣) والذي تم الاستفادة منه من عدة دول أخرى.

- توفير دورات تدريبية وتأهيلية مكثفة وكافية للعاملين بالوزارة لفهم جميع خلفيات نظام إدارة الأداء، كذلك عقد ورش عمل التي تساهم في تطبيق نظام إدارة الأداء بكل فاعلية وكفاءة.

- ضرورة إجراء الدراسات المستقبلية وذلك للحد من أبرز المعوقات التي تقلل من كفاءة تطبيق نظام إدارة الأداء في القطاع العام بشكل عام وعلى وجه الخصوص في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان.
- ضرورة تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص بالوزارة ومن كافة الإدارات الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة السفلى) للقيام بتطبيق عملية التقييم.
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان، والعمل على تعزيز الثقة بين مسؤولي الوزارة والموظفين، وضرورة مشاركة الموظفين في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تحفز الموظفين وتزيد من دافعيتهم نحو زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى توفير الدورات التدريبية التي تساهم بشكل كبير في زيادة وتطوير مهارات الموظفين وخبراتهم.
- ضرورة توعية العاملين بالوزارة بوجود نظام للمكافآت والحوافز والتعويضات مرتبطاً بنظام إدارة الأداء وبناء على تقييم الأداء الوظيفي للموظفين شريطة أن يكون مبنى على أسس عادلة وواضحة وموضوعية وواقعية وعادلة ومقبولة من كافة الأفراد العاملين بالوزارة، حيث أن وزارة العمل تعمل على خلق نظام جديد لقياس الأداء الوظيفي للأفراد وتطبيقه على كافة الوحدات والمؤسسات الحكومية والتي من ضمنها وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وسوف يربط النظام إنتاجية الأفراد العاملين في القطاع الحكومي (القطاع العام) بالحوافز والمكافآت والترقيات وذلك بناء على تصريح وزارة العمل المتمثلة في محمد بن مبارك الكلباني مدير دائرة تطوير الخدمات الحكومية لإذاعة أثر، حيث أكد الكلباني بأن المنظومة تسعى إلى بناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي وذلك لتحسين نظام الموارد البشرية، وتطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك ربط إنتاجية الموظفين بالترقيات والوافز والمكافآت.

- توفير آلية واضحة لمكافحة الموظفين المثاليين والمجيدين، وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم ودفعهم نحو التقدم أكثر وأكثر، كذلك من الضروري تطبيق التغذية العكسية للموظفين الذين بحاجة إلى تطوير أدائهم وذلك من قبل المدراء وأصحاب الوظائف الإشرافية، كما يجب التحقق من أسباب تدني الأداء، ووضح الحلول المناسبة لتطوير وتحسين الأداء.

- ضرورة العمل على خلق التوازن بين فاعلية وكفاءة الموظفين ومهام الوظائف الموكلة إليهم، كذلك يجب رفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالقطاع وذلك من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة مع كافة الموظفين.

٥،٧ خاتمة الدراسة

تعتبر وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه ركيزة من ركائز التنمية الاقتصادية في سلطنة عُمان، وذلك عبر قطاعها الحيوي المتمثلة في القطاع الزراعي والسمكي والمائي، حيث تعد الوزارة واحدة من أهم المؤسسات الحكومية التي تركز عليها رؤية عُمان ٢٠٤٠، وذلك من خلال رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية والمتمثلة في التنمية المستدامة لقطاعي الزراعة والثروة السمكية ومساهمتها في التنوع الاقتصادي والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في القطاعين وذلك من خلال استخدام أساليب ومنهجيات مبتكرة تؤدي إلى تحقيق الأمن الغذائي بالسلطنة، كذلك دورها الرئيسي في الحفاظ على الزراعة والثروة السمكية والحيوانية وموارد المياه والمراعي والغابات، وتفعيل جوانب الإرشاد الزراعي والسمكي ونشره بين الفئات المستهدفة والتي تشمل المزارعين والصيادين ومربي الثروة الحيوانية، وإضافة التقنيات الحديثة في مجالات القطاع. كما تعتبر الوزارة من أكبر وأهم الوزارات الحكومية في سلطنة عمان، حيث يعمل بها عدد كبير من الموظفين يصل إلى أكثر من أربعة آلاف موظف في إدارات مختلفة، وأهم العناصر التي تعتمد عليها الوزارة أو الثروة الحقيقية للوزارة هي الموارد البشرية ولذا فهناك سياسة واضحة من القيادات الادارية بالاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها

والمحافظة عليها وتطويرها بجميع الوسائل الممكنة وتوفير لها بيئة صحية تساعدهم على الأداء الجيد والإبداع لذا يعد برنامج إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية من أهم المواضيع التي يجب أن تضعها في عين الاعتبار المؤسسات وتهتم بها اهتمام كبير نظراً لما توفره إدارة الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة من تطوير في الأداء العام للمؤسسة والأداء الوظيفي وبالتالي يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وأيضا تحقيق أهداف العاملين فالمؤسسات التي يتوفر فيها بيئة مناسبة لأداء العمل وتوفير كل السبل للوصول لأداء جيد للموظفين مما يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية. ولقد تبين من خلال الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الأداء يؤثر بشكل رئيسي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة، كما أن لإدارة الأداء أثر مهم في زيادة إنتاجية الموظفين داخل المؤسسة، وهو أحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لما له من الأثر الإيجابي في تميز ونجاح المنظمة بشكل عام. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج، فيما يخص النتائج النظرية فتعتبر إدارة الأداء من أهم الأنظمة المؤثرة على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث له تأثير مباشر على أداء العاملين من خلال تخطيط الأداء وتنفيذه ومتابعته ومكافأته مما يؤثر بشكل أساسي في تطوير الأداء الوظيفي بكفاءة وفاعلية، كما أن لإدارة الأداء أثر إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالوزارة وذلك من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة كما أنها تشجع البعض في المحافظة على قدراتهم الإبداعية وتنمي الشعور لديهم بالتطوير المستمر، وبمعنى آخر فإن تطبيق نظام إدارة الأداء يخلق ظروفًا في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين لتحقيق متطلبات أهداف المؤسسة، وبالنظر إلى الهدف الرئيسي للدراسة التي تمحورت حول دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، والتي تهدف إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي لها وهو: هل هناك تأثير إيجابي أو علاقة لإدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان؟ وبالنظر إلى أهداف الدراسة

الرئيسية والتي تمثلت في اختبار العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وكذلك اختبار العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي، والكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة تأثير الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة أربعة فرضيات تغطي جميع العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين جميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في أثر إدارة الأداء والأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتماده على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة والذي يتألف من كافة موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان ، والذي بلغ عددهم (٤٣٢٠) موظف، واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، وقد تم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، بالإضافة إلى اختبار تمهيدي (Pilot Test) بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وإخراجها في صورتها النهائية ، ولقياس الثبات أيضا استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد اتضح أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد كانت مقبولة والمعايير المحددة لها . ومن هنا تم توزيع الاستبانة على العينة وبعد استرجاعها وفحصها كان عدد الاستبانات النهائية والتي دخلت التحليل (٣٣٧) استبانة باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لجميع عوامل ومتغيرات نموذج الدراسة، ومن ثم استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بهدف التأكد من أدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، حيث تم الاعتماد على عدة مؤشرات المطابقة. وتوصل الباحث إلى أن كافة عوامل الدراسة وأبعاد قياسها تتفق تماماً ومؤشرات حسن الملائمة مما يدل على حسن المطابقة ، وبالإضافة لما سبق اعتمد الباحث على التباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التقارب بين

البعد ومؤشرات قياسه وخلصت نتائج التحليل التوكيدي بأن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج امتازت بأدلة الصديق البنائي لمقياس الدراسة ، ونظراً لعدم دقة الانحدار المتعدد في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة اعتمد الباحث في تحليل بياناته على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) من خلال برنامج (Amos 24) ، ومن هنا تم اختيار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل النمذجة المعادلة البنائية والاجابة على اسئلة الدراسة وفرضياتها . ونظراً لوجود علاقات مباشرة وغير مباشرة في نموذج الدراسة اعتمد الباحث على التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر وذلك بناء على قيمة العلاقة بين العاملين الكامنين أو المتغيرين أحدهما مستقل ويعرف بالمتغير الخارجي (إدارة الأداء) والآخر تابع ويسمى بالمتغير الداخلي (الأهداف الإستراتيجية) ، ونظراً لافتراض علاقة مباشرة (Direct Effect) في نموذج الدراسة تم الحكم على وجودها من خلال مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة وذلك بالاعتماد على قيم (C.R) الاحصائية والتي كانت أكبر من (١,٩٦٤) مما يدل على وجود هذه العلاقة . بالإضافة إلى ذلك وبافتراض وجود علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect Effect) في نموذج الدراسة ، بمعنى هناك افتراض لوجود علاقة سببية ارتباطية غير مباشرة بين متغير مستقل (إدارة الأداء) وبين متغير تابع (الأهداف الإستراتيجية) مع وجود عامل وسيط بينهما وهو (الأداء الوظيفي) ، وهنا استخدم تليل متزامن وفوري دون اللجوء إلى تحليل متعدد أو على مراحل ، اتضح بأن هناك وجود علاقة سببية موجبة التأثير وغير مباشرة بين المتغير المستقل (إدارة الأداء) وبين متغير تابع (الأهداف الإستراتيجية) من خلال المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) ، ونظراً لوجود هذه العلاقة (علاقة تأثير غير مباشر) تم تحديد قيمة هذا التأثير من خلال ضرب قيمه المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع . كما تم الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج أموس (Amos) وهي حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل وللمتغير التابع ، ومن أجل دراسة هذه العلاقة ودلالاتها الاحصائية استخدم عدة

طرق منها قيمة (T) الاحصائية والتي كانت أكبر من (١,٩٦٤) وهذا يشير إلى أن التأثيرات الغير مباشرة ذات دلالة احصائية ، كما تم اختيار هذه الدلالة باستخدام معامل المسار وكانت قيمتها أكبر من (٠,٢) وهذا يشير أيضا إلى إن التأثير الغير مباشر ذو دلالة احصائية ، بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على اختيار سوبيل (Sobel Test) في اختبار مستوى الدلالة الاحصائية للمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) وكانت قيمتها أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة الاحصائية اقل من (٠,٠٥) وهذا يشير إلى أن التأثير الغير مباشر ذو دلالة احصائية معنوية ، ونظراً لوجود العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة احصائياً اتضح بأن دور أو تأثير المتغير الوسيط جزئي (Partial Mediation) وليست كلي (Full Mediation) في العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع . وبناء على كل ما سبق ونتائج التحليل باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أثبت الواقع العملي أن الإدارة الناجحة تسعى إلى تطوير وتحسين أداء الموظفين وذلك عبر برامج وأنظمة تساهم في تحقيق أهدافها ، حيث أثبتت نتائج التحليل بأن عامل إدارة الأداء له علاقة وتأثير إيجابي على الأهداف الإستراتيجية ، كما أثبتت نتائج التحليل بأن عامل إدارة الأداء له علاقة وتأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين متغير الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، كذلك توصلت هذه الدراسة بأن متغير الأداء الوظيفي يؤدي دور الوسيط الجزئي بين علاقة وتأثير إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية. وفي الأخير ليس هناك أية عمل يخلو من العقبات والتحديات. حيث واجه الباحث العديد من التحديات في إنجاز هذا العمل إلا أنه تجاوز جل هذه الصعوبات وهذا توفيقاً من عند الله عز وجل، حيث يمكن إيجاز هذه التحديات في عدة جوانب فمن جهة الجانب النظري وجد الباحث صعوبة في تجميع الإطار النظري للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة نظراً لتشعبها وتقاطع الكثير من العلوم في دراستها، أما من جهة الجانب التطبيقي فقد واجه الباحث صعوبة في عملية

توزيع وجمع الاستبيان من بيئة الدراسة. وأخيراً يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجالات إدارة الموارد البشرية وارتباطها بالعلوم الأخرى كالاقتصاد والسياسة وعلوم الاجتماع، وخاصة مشاريع بحوث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية قادمة كالبحث عن معوقات تطبيق نظام إدارة الأداء في سلطنة عُمان، وتطبيق عوامل هذه الدراسة في بيئة مغايرة غير بيئة الدراسة الحالية وغيرها من المقترحات. وأخيراً وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات وأبرزها:

- ضرورة تطبيق نظام إدارة الأداء في الوزارة بشكل عام، وإجراء مقارنة بين تطبيق الأداء بسلطنة عُمان وبين تطبيقه في دول أخرى، والاستفادة من تجارب تلك الدول.
- توفير دورات تدريبية وتأهيلية مكثفة وكافية للعاملين بالوزارة لفهم جميع خلفيات نظام إدارة الأداء، كذلك عقد ورش عمل التي تساهم في تطبيق نظام إدارة الأداء بكل فاعلية وكفاءة.
- ضرورة تشكيل لجنة من ذوي الإختصاص بالوزارة ومن كافة الإدارات الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة السفلى) للقيام بتطبيق عملية التقييم.
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان، والعمل على تعزيز الثقة بين مسؤولي الوزارة.
- ضرورة توعية العاملين بالوزارة بوجود نظام للمكافآت والحوافز والتعويضات مرتبباً بنظام إدارة الأداء وبناء على تقييم الأداء الوظيفي.
- توفير آلية واضحة لمكافأة الموظفين المثاليين والمجيدين.