

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢٠١ تمهيد

إن موضوع إدارة الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة في تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها ونجاحها وتقدمها، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمختصين إلى دراسة المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي وإدارته، وذلك بهدف تعزيز وتحسين وتطوير فعالية وأداء مؤسساتهم وتمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، بالإضافة إلى مواجهة التحديات والتغيرات التي يشهدها عالم الأسواق في البيئة الاقتصادية الحديثة، حيث قام الباحث بإستقصاء مكتبي طلع من خلاله على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية دور إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان ، ويبدو أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مجالات إدارة الأداء الوظيفي ومن جوانب متعددة ، غير أن القليل منها تناول حسب اطلاع الباحث على متغيرات الدراسة الحالية، المتغير المستقل وهو إدارة الأداء الوظيفي وأبعاده (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، مكافأة الأداء) والمتغير الوسيط وهو الأداء الوظيفي وأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة) والمتغير التابع وهو الأهداف الإستراتيجية (الإنتاجية، الأداء الحكومي، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار الإداري).

حيث سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية متضمنه في طياتها بعض الدراسات السابقة التي تناولت عوامل الدراسة الحالية ومتغيراتها بغية استنباط أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

٢،٢ المحور الأول: إدارة الأداء

أن المورد الاساسي القادر على تحقيق أهداف أي منظمة هو العنصر البشري، فالموارد الأخرى بالرغم من ضرورتها إلا أنها تعتبر غير كافية لتحقيق ذلك، حيث أن الفرد يعد محور العملية الإنتاجية والخدمية في أي مؤسسة وذلك بما يتمتع به من قدرات ومهارات ورغبة في العمل (Assefa ، 2021).

حيث بتطافر جهود الموظفين فيها يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذه وظيفة إدارة المنظمة للحصول على العمل المنتجز. إدارة الأداء أمر أساسي لفاعلية عمل المؤسسات والمنظمات، وهي جزء لا يتجزأ من العلاقة بين الأفراد والمنظمات، فهي أساساً نشاط عمل متكامل يرتبط بكل جزء من عمليات المنظمة (Mullins ، 2010).

تعد إدارة الأداء من الموضوعات المهمة لصلتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، فهي لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية والجودة (الناشئ والزهاوي، 2013).

إدارة الأداء البشري هي جوهر إدارة الموارد البشرية، إن التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الأداء البشري، يعزز إدارة الموارد البشرية ويساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Yunting , 2012). تعرف إدارة

الأداء بأنها كعب أخيل " في إدارة رأس المال البشري وأنها نظام الموارد البشرية الأكثر صعوبة التطبيق في المنظمات (Pulakos , 2009)، لذلك يجب أن تكون ضمن أعلى الأولويات للمدراء (Lawler , ٢٠٠٩)

حيث يعرض هذا المحور مفاهيم أساسية في إدارة الأداء فضلاً عن البحث في عملياتها أو عناصرها كما يطلق عليها بعض الكتاب، ونظراً لأهمية إدارة الأداء في توجهات الكثير من المنظمات التي تهدف إلى ضمان الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها في تحقيق أهدافها المرجوة.

٢،٢،١ تعريف إدارة الأداء

لعب الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل الباحثين دورا كبيرا في اختلاف تحديد مفهوم الأداء، وبالرغم من ذلك الاختلاف والتباين إلا أن معظم الباحثين يقيمون الأداء من خلال مدى النجاح الذي وصلت إليه المؤسسة عبر كمية الأهداف التي تم إنجازها (الانصاري، القاسمية، ٢٠٢١).

وعرف Assefa (2021) إدارة الأداء بأنها عملية تهدف إلى خلق حوار دائم ومستمر بين المسؤول والموظف. كما صمم نموذج من أربعة عناصر رئيسية لنظام إدارة الأداء أطلق عليه PCER مكون من التخطيط، والتدريب، والتقييم، والمكافأة، وذلك لتسهيل عملية إدارة الأداء.

كما عرف Kim & Wang (2023) إدارة الأداء بأنها الإدارة التي تهدف إلى إحداث تغيير كبير وتحسين مستمر في المنظمة عن طريق خلق توافق بين المدراء والأفراد على تحقيق أهداف وأستراتيجيات المنظمة من خلال استغلال الموارد والمهارات والمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة.

ويرى الحريري (٢٠١٩) إن إدارة الأداء هي عملية تواصل دائم بين العامل والمسؤول المباشر، وهي عبارة عن تغذية راجعة على العمل والأداء المنجز، بالإضافة إلى الأنشطة التي يقوم بها العامل أو الموظف بينه وبين مسؤولة المباشر. يتم تعريفها أيضًا على أنها عملية منهجية لتطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي. كما إنها أيضًا طريقة للوصول إلى أعلى النتائج من المؤسسة والعمال وفرق العمل عبر إدارة الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها.

وقد عرف Armstrong (2015) إدارة الأداء بأنها أداة رئيسية تساهم بشكل قوي في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتلعب دور بارز في خلق ثقافة التغيير، وتتكامل مع أنشطة الموارد البشرية الأساسية الأخرى، وتسعى إلى تحسين وتطوير إدارة الموظفين وفرق العمل والمنظمة، ورفع قدرات وإمكانيات

الموظفين لتجاوز التوقعات وتحقيق معظم احتمالات المنفعة لأنفسهم والمنظمة؛ نتيجة لذلك، تهتم أنظمة الأداء بتطوير الأداء الجيد وتحسين الأداء الضعيف.

كما تعرف أيضا بأنها العنصر الحاسم والضروري في فاعلية الأفراد والمنظمات، وإذا لم تقوم إدارة الأداء بدورها بشكل جيد، فإن ذلك يؤدي إلى فشل عملية إدارة الأداء مما يؤدي إلى معاناة الأداء التنظيمي (Cardy, 2015)

كما عرفها Burden (2010) بأنها العملية الشاملة في تعاملها مع الأداء، والتي تعكس المدخل الذي تتخذه الجامعة نحو الأداء والتي تشمل أيضا العمليات الثانوية مثل تعريف الإستراتيجية (التخطيط / تحديد الهدف)، وتنفيذ الإستراتيجية، والتدريب وقياس الأداء؛ وبالتالي فإن قياس الأداء يعد من العمليات الثانوية من عمليات إدارة الأداء التي تركز على تطابق، واتباع وتواصل نتائج الأداء عن طريق استخدام مؤشرات الأداء، ويتناول قياس الأداء تقويم النتائج، بينما تتناول إدارة الأداء رد بالفعل القائم على نتائج التقويم، كما يضمن أيضا تأكيد نتائج الأهداف المتحققة.

كما عرف Shau and Others (2016) إدارة الأداء بتلك العملية التي تتضمن تحديد الأهداف الإستراتيجية وغايات الجامعة ووحداتها المختلفة قبل وضع معايير أداء الأفراد، وتحديد وتنفيذ المهام من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتنظيم معايير الأفراد لإنجاز هذه المهام، ورقابة مستوى تلك المهام على مستوى الجامعة والوحدة والفرد، ومراجعة الأهداف والمعايير في ضوء النتائج.

كما تعرف أيضا بأنها العملية التي يتم من خلالها ضمان المديرين ان أنشطة الموظفين والمخرجات تسهم في تحقق أهداف المنظمة (Radebe, 2013).

وأيضاً هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وان يسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف الشركة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع والمساعدة على تطويرها باستمرار (Andrews, 2014).

وعرفها (القيسي، ٢٠١٤) بأنها عملية يتم من خلالها تنظيم الجهود الهادفة من قبل الشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليه وتكون مدعومة الخطط الاستراتيجية متكاملة مع الأهداف الإستراتيجية على صعيد الموظفين والمنظمة.

كما تعرف بأنها عملية منهجية تشرك فيها الشركة موظفيها بوصفهم افراداً وأعضاء في مجموعة في تحسين فعالية الشركة لتحقيق أولوياتها وأهدافها (حافظ وعباس، ٢٠١٥).

وتعرف أنظمة إدارة الأداء بأنها مجموعة من الأليات الرسمية أو غير الرسمية المتطورة أو العمليات أو الأنظمة أو شبكات العمل التي تستخدمها الجامعات لتحقيق غاياتها وأهدافها التي حددتها إدارتها ولإدارة العمليات الإستراتيجية والإدارة المتطورة من خلال التحليل، والتخطيط، والقياس، والرقابة، والتحفيز، وذلك بغية إدارة الإدارة ودعم تسهيلات التعلم التنظيمي والتعبير المؤسسي (Mitchell, 2007).

وأيضاً هي وسيلة لتحسين ورفع الأداء ولكن لا يمكن قياس إدارة الأداء بدون فهم وتحديد الأداء بشكل واضح وفق المعايير والأهداف المعتمدة في المنظمة (نعمة وعلي، ٢٠١٥).

كما تعرف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد وفرق العمل، ومواءمة أدائهم مع أهداف المنظمة، فهي إذا عملية مستمرة يتوافق فيها أداء الأفراد مع أهداف المنظمة (2011، Dessler).

ويرى شوارتز أن إدارة الأداء عملية تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير ومراقبة أداء المؤسسة والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية، ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء في العملية التي من خلالها تتأكد المنظمات من توجه العاملين نحو تحقيق أهدافها، وهي أيضا عبارة عن منهج متكامل لتوجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين للقيام بالأداء الفعال (البلوي، ٢٠١٥).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن إدارة الأداء هي عملية إدارية نظامية لتحسين أداء المنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق تطوير أداء الموظفين والوحدات المؤسسية بواسطة تخطيط الأداء وتقييم الأداء وتغذية راجعة للأداء ومكافأة الأداء وتطويره. كما انها عملية تربط أهداف الفرد بالأهداف الإستراتيجية بالمنشأة الحكومية وتقيسها بمؤشرات أداء هل تحققت أم لا وهي خطوة مهمة لتطوير وتحسين أداء العمل بهذه المؤسسات.

٢،٢،٢ أهمية إدارة الأداء

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها والاستمرار في تطوير المورد البشري وتضمن تقييم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل. كما تتمثل أهمية إدارة الأداء بالآتي:

- جعل الموظفين والفرق قادرين على فهم أهداف الشركة.

- يؤدي تخطيط الأداء إلى تطوير قدره المنظمة وقدرة الفرد ويقود إلى مستوى أداء عالي.

- توضيح عملية تقييم الأداء ومعايير العملة المتوقعة للموظفين والقيم السلوكية (إبراهيم، ٢٠١٦).

كما تستخدم العديد من المنظمات نظام إدارة الأداء لثلاثة أسباب رئيسية (Dessler, 2011):

- الجودة الشاملة: الكثير من المنظمات تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر ديمنج أحد منظريها، تيمنج بين أن أداء الموظف هو عبارة عن عمل مكون من عدة أشياء - مثل التدريب والاتصال والإشراف أكثر من كونه تعبير عن دافعية الموظف. يرى ديمنج أن تقييم الأداء الذي يركز أكثر على المشاكل، وما هي الأخطاء التي يرتكبها الموظف هو مسار خاطئ، بالتناغم مع فلسفة ديمنج فإن إدارة الأداء تركز على التغذية العكسية المستمرة، وتغيير الأشياء مثل التدريب والحوافز والإجراءات عندما يكون ذلك ضرورياً.

- مشاكل التقييم: قد يؤدي تقييم الأداء التقليدي إلى نتائج عكسية، في الواقع هناك عيب واضح في تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنوياً، إذا كانت الأمور بحاجة إلى تحسين فلماذا الانتظار ستة أشهر لعل شيء في هذا الخصوص.

- التخطيط الإستراتيجي: في دراسة أجريت على ١٨٠٠ شركة كبيرة تبين أن حوالي ٩٠٪ منها لديها خطة وأهداف إستراتيجية، لكن فقط واحدة من كل ثماني شركات تحقق أهدافها الإستراتيجية. باختصار كثير من المدراء يقومون بصياغة خطط إستراتيجية، لكنهم يفشلون بعد تلك في التواصل ومشاركة هذه الخطط مع الموظفين، يفشلون بإعطاء كل موظف أهداف ومسؤوليات واضحة، ولا يتم متابعة ومراقبة التقدم الفعلي. إدارة الأداء تسعى إلى تجنب كل ذلك، حيث يتم إعطاء الموظفين أهدافاً تتسق مع إستراتيجية الشركة، ثم يتم مراجعة مستمرة للأداء مع التأكد من تناغم أداء الأفراد والفرق مع هذه الأهداف الإستراتيجية (العويوي، ٢٠١٧).

٢،٢،٣ أهداف إدارة الأداء

يمثل الهدف العام لإدارة الأداء في إنشاء ثقافة عالية للأداء يتحمل الأفراد والفرق فيها المسؤولية عن التحسين المستمر لعمليات العمل ومهاراتهم ومساهماتهم الخاصة في إطار يوفره القيادة الفعالة. هدفها الرئيسي هو تركيز الموظفين على القيام بالمهام الصحيحة من خلال وضوح الأهداف؛ وعلى وجه التحديد،

تدور إدارة الأداء حول مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية وضمان التزام الأفراد بالقيم الأساسية للمنظمة.

فيما يلي أبرز أهداف إدارة الأداء كما عبرت عنها مجموعة متنوعة من المؤسسات:

- تمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين على بذل قصارى جهدهم.
- تركيز مهام الموظفين على الأمور الصحيحة والقيام بها بشكل صحيح. مواءمة الأهداف الفردية لكل فرد مع أهداف المنظمة.
- إدارة استباقية وتوفير الموارد ضد المحاسبة والأهداف المتفق عليها.
- ربط أداء العمل بتحقيق استراتيجية المجلس المتوسطة الأجل وخطط الخدمات.
- مواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة؛ وعرض الأهداف مع أهداف محددة بوضوح باستخدام طرق خاصة، سواء كانت نوعية أو كمية ومراقبة الأداء وتكليف العمل المستمر حسب الحاجة.
- أن يكون جميع الأفراد واضحين بشأن ما يحتاجون إليه لتحقيقه والمعايير المتوقعة، وكيف يساهم ذلك في النجاح العام للمنظمة؛ تلقي ملاحظات وتدريب منتظم ونزيه ودقيق لتوسيعها وتحفيزها لتحقيق أفضل ما لديها.

- تعظيم إمكانات الأفراد والفرق من أجل الاستفادة من أنفسهم ومن المنظمة، مع التركيز على تحقيق أهدافهم. (سواعدي، ٢٠٢٢)

٢،٢،٤ خصائص إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية مخطط لها تتمثل العناصر الأساسية في الاتفاق والقياس والتغذية الراجعة والتعزيز الإيجابي والحوار وتهتم بقياس النتائج في شكل الأداء المقدم مقارنة بالتوقعات المعبر عنها كأهداف، وفي هذا الصدد، فإن إدارة الأداء تركز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء أو المؤشرات كما تعتمد على متطلبات

الدور والأهداف وخطط تحسين الأداء، كما تقوم بالإعداد للحوارات المستمرة حول الأداء، والتي تتضمن

المراجعة المشتركة والمستمرة للإنجازات مقابل الأهداف والمتطلبات والخطط.

كما أنها أيضا تهتم بالمدخلات والقيم، والمقصود بالمدخلات هي المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة

لتحقيق النتائج المتوقعة، كما يتم تحديد الاحتياجات التنموية من خلال تحديد هذه المتطلبات وتقييم مدى

تحقيق مستويات الأداء المتوقعة من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات ومن خلال السلوك المناسب

الذي يدعم القيم الأساسية.

كما أن من خصائص إدارة الأداء أنها عملية مستمرة ومرنة تضم المدراء وأولئك الذين يديرونهم بوصفهم

شركاء في إطار يحدد أفضل طريقة للعمل معا لتحقيق النتائج المطلوبة. كما تعتمد إدارة الأداء على مبدأ

الإدارة بموجب العقد والاتفاق بدلاً من الإدارة حسب الأوامر، وتركز على التوافق والتعاون بدلاً من السيطرة

أو الإكراه.

تركز إدارة الأداء على تخطيط الأداء في المستقبل وتحسينه بدلاً من التركيز على تقييم الأداء بأثر رجعي،

وتعمل كعملية مستمرة وتطويرية، حيث يتحسن الأداء بمرور الوقت؛ وتوفر قاعدة أساس لحوارات منتظمة

ومتكررة بين المدراء والموظفين حول احتياجات الأداء وتطويره؛ بالإضافة إلى اهتمامها بشكل أساسي

بالأداء الفردي، ويمكن أيضا تطبيقها على فرق العمل؛ وينصب التركيز الأعلى على التطوير، بالرغم من

أن إدارة الأداء تعد جزءاً مهماً من نظام المكافآت من خلال توفير الملاحظات والتغذية الراجعة وتحديد

فرص النمو (Armstrong، 2009).

٢،٢،٥ مزايا نظام إدارة الأداء

هناك العديد من المزايا المرتبطة بتنفيذ نظام إدارة الأداء وأبرزها (Vanderstraeten، 2022):

- زيادة الحافز على الأداء؛ حيث يؤدي تلقي التعليقات حول أداء الفرد إلى زيادة الحافز للأداء المستقبلي، بالإضافة إلى زيادة المعرفة حول كيفية أداء الفرد والاعتراف بالإنجازات السابقة مما في تحقيق إنجازات مستقبلية.

- زيادة احترام الذات؛ إن تلقي التعليقات حول أداء الفرد قد ترفع من مكانة الموظف وتقديره في العمل. وهذا بدوره من المرجح أن يزيد من تقدير الموظفين لذاتهم.

- يكتسب المدراء نظرة ثابتة حول المرؤوسين؛ يساهم في اكتساب رؤى جديدة لأداء الشخص، أيضا، يكتسب المدراء مكانة أفضل في مساهمة كل فرد في المنظمة.

- وضوح تعريف الوظيفة ومعاييرها؛ يمكن توضيح وظيفة الفرد الذي يتم تقييمه وتعريفها بشكل أكثر وضوحًا. بمعنى آخر، يكتسب الموظفون فهمًا أفضل للسلوكيات والنتائج المطلوبة من وظائفهم المحددة

- تنمية الموظفين؛ من المرجح أن يساهم في تطوير المشاركين في النظام فهمًا أفضل لأنفسهم ولنوع أنشطة التطوير ذات القيمة بالنسبة لهم أثناء تقدمهم من خلال المنظمة. يكتسب المشاركون في النظام أيضا فهمًا أفضل لنقاط القوة والضعف لديهم، والتي يمكن أن تساعد على تحديد المسارات الوظيفية المستقبلية بشكل أفضل.

- نظام منصف وملائم؛ توفر أنظمة إدارة الأداء معلومات صحيحة حول الأداء، والتي يمكن استخدامها في إجراءات الموظفين مثل زيادة الاجور، والترقيات والمكافآت.

بشكل عام، يساعد نظام إدارة الأداء على ضمان توزيع المكافآت على أساس عادل وموثوق. في المقابل، تؤدي مثل هذه القرارات المستندة إلى نظام إدارة أداء سليم إلى تحسين العلاقات الشخصية وتعزيز ثقة المشرف المرؤوس.

- وضوح الأهداف التنظيمية؛ يتم توضيح أهداف المنظمة، ويتفهم الموظف الرابط بين ما يفعله والنجاح التنظيمي، مما يساهم في مواءمة أهداف الفرد وأهداف المنظمة؛ كما يمكن أن تساعد أنظمة إدارة الأداء في تحسين قبول الموظفين لهذه الأهداف.

- زيادة كفاءة الموظفين؛ يساهم في تحسن أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، هناك أسس متينة لتطوير وتحسين أداء الموظفين من خلال وضع الخطط التنموية.

- التفريق بين أصحاب الأداء الجيد والضعيف؛ تسمح أنظمة إدارة الأداء بتحديد أسرع للأداء الجيد والضعيف. كما أنها تجبر المشرفين على مواجهة مشاكل الأداء ومعالجتها في الوقت المناسب (أي قبل أن تكون المشكلة متفاقمة للغاية ولا يمكن علاجها).

- يتم توصيل آراء المشرفين حول الأداء بشكل أكثر وضوحًا؛ تسمح أنظمة إدارة الأداء للمديرين بالتواصل مع مرؤوسيهم بأحكامهم فيما يتعلق بالأداء. وبالتالي هناك قدر أكبر من المساءلة في كيفية مناقشة المديرين لتوقعات الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

- تيسير التغيير التنظيمي؛ يمكن أن تكون أنظمة إدارة الأداء أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي. على سبيل المثال، افترض أن مؤسسة ما قررت تغيير ثقافتها لإعطاء الأولوية القصوى لجودة المنتج وخدمة العملاء.

بمجرد إنشاء هذا الاتجاه التنظيمي الجديد، يتم استخدام إدارة الأداء لمواءمة الثقافة التنظيمية مع أهداف وغايات المنظمة لجعل التغيير ممكناً، كما يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة، كما يتم مكافأهم على الأداء المتطور بحيث يكون لديهم المعرفة والحافز لتحسين جودة المنتج وخدمة العملاء.

٦،٢،٢ مخاطر أنظمة إدارة الأداء سيئة التنفيذ

بناء على دراسة بلاكوس (Pulakos , 2009) يواجه تطبيق نظام إدارة الأداء مجموعة من المخاطر

وأهمها:

- قد يدفع العاملين إلى الاستقالة بسبب النتائج؛ إذا لم يُنظر إلى العملية على أنها عادلة، فقد ينزعج الموظفون ويغادرون المنظمة.
- قد يتم استخدام معلومات خاطئة أو مضللة؛ إذا لم يكن هناك نظام موحد، فهناك فرص كثيرة لتجميع المعلومات حول أداء الموظف.
- انخفاض احترام الذات؛ قد ينخفض احترام الذات إذا تم تقديم التعليقات بطريقة غير مناسبة، مما قد يخلق استياء بين الموظفين.
- يحتاج إلى الوقت والمال؛ يعتبر نظام إدارة الأداء مكلف مالياً يأخذ جزء كبير من الوقت. وقد تُهدر هذه الموارد عندما تكون الأنظمة سيئة التصميم والتنفيذ.
- تضرر العلاقات؛ قد ينتج النظام السيء، ضرر في العلاقات بين الأفراد المستهدفين، بشكل دائم في أغلب الأحيان.
- انخفاض الدافع للأداء؛ قد ينخفض الدافع لأسباب عديدة، بما في ذلك عدم مكافأة الأداء الجيد بمكافآت ملموسة (على سبيل المثال، زيادة في الأجور) أو مكافآت غير ملموسة (على سبيل المثال، الاعتراف الشخصي).

- معاناة الموظفون من الإرهاق الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي؛ عندما لا يُنظر إلى أداة تقييم الأداء على أنها صالحة، ولا يُنظر إلى النظام على أنه عادل، فمن المرجح أن يشعر الموظفون بمستويات متزايدة من الإرهاق الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي. نتيجة لذلك، من المرجح أن يزداد غضب الموظفين.
- يمكن أن تحل التحيزات محل المعايير؛ من المرجح أن تحل القيم الشخصية والتحيزات والعلاقات محل المعايير التنظيمية (Pulakos, 2009).

٢،٢،٧ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء

- بناء على دراسة (معلا، ٢٠١٥) أثبت أن لنظام إدارة الأداء عدة معايير رئيسية وهي:
- معايير تحديد الأداء المستهدف واضحة.
- وضوح معايير الأداء المستهدف للعاملين.
- يجب أن تكون أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته واضحة.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ضرورة استكمال المقومات التنظيمية للنظام، واستناده إلى نظم معلومات فعالة.
- يجب وضوح آلية نظام إدارة الأداء وتقليص الوقت المستغرق في الإجراءات.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية، وارتباط نظام حوافز فعال بنتائج الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء.

٢،٢،٨ عمليات إدارة الأداء

- ينبغي اعتبار إدارة الأداء عملية مرنة وليست "نظامًا"؛ وإن استخدام مصطلح "النظام" ينطوي على نهج جامد وموحد وبيروقراطي، وهو أمر لا يتفق مع مفهوم إدارة الأداء باعتباره عملية مرنة وتطورية، وإن كانت متماسكة، يطبقها المديرون الذين يعملون مع فرقهم وفقاً للظروف التي تعمل فيها. على هذا النحو،

فإنه يشمل المديرين ومن يديرون العمل كشركاء، ولكن ضمن إطار يحدد كيفية العمل بشكل أفضل معًا. يجب أن يقلل هذا الإطار من الدرجة التي تكون فيها إدارة الأداء من أعلى إلى أسفل ويجب أن تكون منسجمة مع الطريقة التي تعمل بها المنظمة، كما يجب أن تتوافق إدارة الأداء مع المنظمات المرنة والقائمة على العمليات. في ظل هذه الظروف، والتي هي القاعدة بشكل متزايد، يجب أن تحل محل نوع نظام التقييم الذي يتناسب فقط مع التنظيم الهرمي والبيروقراطي (Agunis, 2011).

وبناء على دراسة Kafetzopoulos (2022) أثبتت أن نظام إدارة الأداء عبارة عن عدة عمليات مترابطة ومتكاملة بغرض تحقيق الأفراد لنتائج الأداء المستهدفة، وبما ينسجم مع الأهداف التنظيمية حتى يساهم في تحقيقها، وتتكون عملية إدارة الأداء من أربع مراحل رئيسية وهي: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، مكافأة الأداء.

١،٨،٢،٢ أولاً: تخطيط الأداء (Planning Performance)

يعد التخطيط المرحلة الأولى من دورة عملية نظام إدارة الأداء، ويوفر الأساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الالتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة. تخطيط الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات وصلاحيات وأولويات العمل، أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء، ويقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا العموض في إدراك العمل (بوخمم وهروم، ٢٠١٠)، لأنه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل وتوافر المواد المطلوبة للتنفيذ وجدولة وترتيب أولويات العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ أنه العملية الأساسية التي تهدف إلى إرساء البنية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً

للتصميم المناسب، مع الأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها (شكري، ٢٠١٠).

ويرى مكتب الموارد البشرية في جامعة ولاية أوهايو أن تخطيط الأداء يعد الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، وهو الحوار بين الرئيس والمرؤوسين لوضع اتفاقات وتوقعات الأداء وتوضيح ما سيتم تقييم المرؤوسين عليه، والتمهيد لمرحلة التغذية الراجعة المستمرة والإشراف طوال العام (الناشيء والزهاوي، ٢٠١٣)، كما أنه يوفر الأساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الالتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة (Zhang, 2012).

ويرى Armstrong & Taylor (2014) أن تخطيط الأداء يستند على توقعات الأداء والتي يتم تحديدها عموماً من خلال النتائج المستهدفة، وتحديد المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة والسلوك الكفاء للأداء الجيد، ويتم تعيين الأهداف والغايات التي يجب إنجازها في مجالات النتائج الرئيسة، والعمل على التوفيق بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويتم من خلال هذه العملية توضيح السبب الرئيسي لعملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها وتحديد الأهداف التي تنبع من الإستراتيجية العامة للمنظمة والمطلوب تحقيقها، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة، كما ينبغي الوضع في الاعتبار عند تحديد الأهداف أن تتوافق مع المعايير الذكية بحيث تكون هذه الأهداف (Armstrong, 2009):

- محددة: أي واضحة ودقيقة ومفهومة ولا تحتمل اللبس.

- قابلة للقياس: وذلك بتحديد كمية ونوعية وتوقيت وتكلفة الإنجاز.

- قابلة للتحقيق: يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق والتفعيل والتطبيق وذا جدوى، وإلا ستفقد هذه الأهداف المصدقية، ولن تحقق أي غرض مفيد.

- واقعية أو ذات علاقة: بحيث تكون أهداف الفرد مرتبطة بأهداف وغايات المنظمة.

- لها إطار زمني: وذلك لأن وجود الأهداف دون جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات.

ويعرف تخطيط الأداء بأنه وضع الأهداف والمعايير التي ترتبط باستراتيجية المنظمة وخطط التطوير الرئيسية في الأداء (Agunis, 2011).

كما عرفه (Waeyenberg & Others, 2022) أيضاً بكونه التوافق بين الأهداف والامكانيات المطلوبة، وتمييز السلوك المطلوب من المنظمة.

ويرى الباحث أن تخطيط الأداء يعني أن تكون هناك عملية تخطيط واسعة وشاملة هي عملية يتم فيها تحديد المهام والأعمال الواجب القيام بها وأن يكون التخطيط شامل وواسع، بالإضافة إلى ربط أهداف الموظفين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بحيث يشكل ذلك نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، والمشاركة الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحقيق النتائج المتوقعة.

١،١،٢،٢ خطوات تخطيط الأداء

تبدأ إدارة الأداء بمرحلة تخطيط الأداء وذلك عندما يقوم المسؤول برسم خطط أداء للموظفين، وتوصيل الكفاءات، وإنشاء الأهداف، ومناقشتها مع كل الموظف، وهذا يساعد على إنشاء فهم متبادل للأداء والسلوك والتوقعات (Assefa, 2021).

وبناء على دراسة سواعدي وآخرون (٢٠٢٢) تتضمن هذه المرحلة تخطيط الأداء خطوتين رئيسيتين

هما:

الخطوة الاولى: وضع أهداف الأداء والمعايير، اذ تتم مناقشة أهداف الأداء والمعايير بين المدير والموظف ومناقشة المسؤوليات الرئيسة التي سينجزها الموظف.

الخطوة الثانية: بناء خطة تطوير مستندة على القيم وإجراءات التحسين وقابليات العمل.

٢،٢،٨،٢ ثانياً: تقييم الأداء (Performance Evulation)

المرحلة الثانية من مراحل عملية إدارة الأداء هي تقييم الأداء، اذ أن إن الفكرة الرئيسية من تقييم الأداء هي معرفة مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وذلك من حيث الجودة والكمية والحجم والتكلفة وسرعة الإنجاز (مباركي ، ٢٠١٤) ، ومن الأمور الاعتيادية أن تظهر تغيرات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وذلك من أجل تحقيق الأهداف، إلا أن من الضروري إمكانية قدرة المنظمة على معالجة هذا الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المنشود عبر نظام إدارة الأداء المبني على التخطيط والقياس والمراجعة، حيث تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن وسيلة لقياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص؛ من أجل التعرف على إمكانياته وقدراته وجاهزيته للتقدم والتطور (العويوي، ٢٠١٧).

وأثناء عملية التقييم، قد يعتمد المسؤول على موارد متعددة، مثل التقييم الذاتي للموظف، وملاحظات الأداء التي تم إنشاؤها خلال العام، بالإضافة إلى آراء العملاء لتقييم أداء الموظف. حيث يجتمع المسؤول مع الموظف لمناقشة تقييم الأداء، وشرح التقييمات، وتقديم التغذية الراجعة حول نقاط القوة ومجالات التحسين. ثم يكمل المسؤول التقييم في يوم العمل ويرسله إلى الموظف لمراجعته والإقرار به قبل الإغلاق رسمياً المراجعة في يوم العمل (Assefa، 2021).

٢،٢،٨،٢،١ مفهوم تقييم الأداء

أشارت العديد من الدراسات على مفهوم تقييم الأداء ومنها دراسة العويوي (٢٠١٧) التي عرفت تقييم الأداء بأنه مرحلة أساسية وجوهرية وعملية رئيسية في عمليات نظام إدارة الأداء، كما أنها عملية

نظامية ترتبط بالنتائج التي يحققها العامل مقارنة بالنتائج المراد تحقيقها، وذلك من خلال الاعتماد على معايير محددة وواضحة ومعروفة مسبقاً، وتقوم هذه المرحلة بشكل نظامي ودوري.

وفي دراسة القواسمة (٢٠١٤) يرى بأنها عملية تقوم بمقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المستهدف خلال فترة زمنية محددة وبناء على مقاييس ومعايير واضحة وموضوعية للأداء متعلقة بأداء الموظف، والتحقق من إدراك وفهم الموظف لهذه المقاييس والمعايير، ثم إجراء التغذية الراجعة عن النقاط الإيجابية والسلبية عن مستوى الأداء، وذلك لتصحيح المسار في أداء العامل.

كما عرفها Dessler (2013) بأنها عملية تقييم أداء الأفراد الماضي أو الحاضر مقارنة بمستويات ومعدلات أدائه.

ومن التعريفات الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي هو وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الموظفين؛ بهدف التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم في العمل، ومدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية (عدنان، ٢٠١١). وتعرف أيضا بأنها بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المنشودة (جاد الرب، ٢٠٠٩).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بأن تقييم الأداء هي عملية رئيسية وركيزة أساسية للتوصل إلى الفجوة الحقيقية بين الأداء القائم والأداء المستهدف من خلال معايير واضحة وقابلة للقياس وخلال فترة من الزمن تم تحديدها مسبقاً، مع ضرورة مراجعة الأداء وتقديم تغذية عكسية عن الجوانب الإيجابية والسلبية للأداء.

٢،٢،٨،٢،٢ أهمية تقييم الأداء

أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في القيام بالتخطيط لعملية تقييم الأداء في المنظمة، وذلك للعلم بعمل الإدارة، والبرامج والأنشطة المختلفة. كما يساهم في تحسين وتطوير العمل، وجمع المعلومات المستخدمة في هذه العملية ومعرفة فعالية الإدارة ومدى توافق الجهود المبذولة في العمل مع النتائج المكتسبة، وأيضا الكشف عن تأثير تقييم الأداء على الأفراد العاملين (جبين، ٢٠٠٩).

ويرى ديسلر (2013) Dessler بأن أهمية تقييم الأداء تكمن في توفير المعلومات التي تساعد الرؤساء في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والمكافآت، كما يعتبرها جزءا من عملية نظامية شديدة الأهمية، وذلك كونها تسمح بمراجعة نظم وخطط العمل من خلالها، كما أنها تتيح الفرصة لإعادة النظر ومراجعة سلوكيات الأفراد، كما توفر قاعدة قوية يمكن الرجوع إليها في عمليات تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

٢،٢،٨،٢،٣ خطوات تقييم الأداء

يتم الاعتماد على مجموعة من الخطوات من قبل المؤسسة لتطبيق عملية تقييم الأداء، والتي تساهم بشكل فعال في نجاح مرحلة تقييم الأداء، حيث أشارت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة عن أبرز الخطوات المستخدمة في هذه العملية، ومنها دراسة العويوي (٢٠١٧) والتي ذكرت الخطوات الرئيسية لعملية تقييم الأداء وهي:

- تحديد معايير الأداء والوظيفة؛ وهذا يعني أن هناك اتفاق بين المدراء والعاملين حول واجبات ومهام العمل، وقياس مدى مستويات أداء الفرد بناء على المعايير المستخدمة، والأسلوب المستخدم في التقييم، ومعنى آخر فإن معايير الأداء هي القانون الداخلي المتفق عليه بين المدراء والعاملين وعلى الأداة والأسلوب التي تمكنه من تحقيق أفضل أداء (رحيمة، ٢٠١٦).

- قياس الأداء؛ وذلك عن طريق جلب المعلومات الكاملة عن الأداء الحقيقي والفعلي، وتوجد هنالك أربعة مصادر للمعلومات تساهم في زيادة الموضوعية والواقعية في قياس الأداء وهي، التقارير الإحصائية، ملاحظة الأفراد الموظفين، التقارير الكتابية والشفهية؛ كما أن قياس الأداء يوفر بيانات واقعية وحقيقية ملموسة يمكن الاعتماد عليها في عمليات اتخاذ القرارات المناسبة (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٧).

- مقارنة الأداء المعياري مع الأداء الفعلي، حيث يتم في هذه الخطوة معرفة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، كذلك إمكانية الوصول إلى نتيجة واقعية وحقيقية تعكس الأداء الفعلي للموظف وقناعة الموظف بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الموظفين تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية لديهم مما تحسن من أدائهم المستقبلي، ولذلك لا بد أن تقوم الخطوة التالية بتقليل تأثير التقييم السلبي للأفراد (عباس وعلي، ٢٠٠٧).

- مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين؛ يجب أن يتم مناقشة نقاط القوة والضعف والإيجابيات والسلبيات بين المشرفين المباشرين والأفراد الموظفين وذلك بغرض توضيح كافة الجوانب التي يجهلها الأفراد الموظفين، وعلى وجه الخصوص النقاط السلبية في الأداء، وتساهم المناقشة بشكل فعال في تخفيف أثر النتائج التي تعكس الأداء السلبي على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، حيث إن التقييم المنطقي يضع المدير في موقف حرج من الموظفين، الذين يشعرون أن أداءهم فاق الأداء المحدد من قبل المشرفين والرؤساء (رحيمة ٢٠١٩).

- القيام بالإجراءات التصحيحية؛ وتنقسم إلى نوعين: أولهما سريع ومباشر، حيث يتم تعديل الأداء الذي يتوافق مع المعايير، وليس معرفة الأسباب المؤدية إلى حدوث الاختلافات في الأداء، ويعتبر هذا نوع مؤقت من التصحيح. بينما النوع الثاني يتطابق مع المعيار المحدد فهو نوع رئيسي من الإجراءات التصحيحية، إذ يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث الاختلافات والانحرافات، أي تفسير الانحرافات والاختلافات

وأبعادها جميعا معرفة السبب الرئيسي لذلك، وهذه العملية عقلانية وأكثر دقة وتفصيلا من النوع الأول، وتساهم بجني المنظمة لمنافع عديدة على المدى الطويل (زغدود، ٢٠١١).

وتوصلت دراسة عبد بحر، عبد الواحد (٢٠١١) أن العاملون يملكون القدرة والمعرفة التامة بنظام التقييم بشكل جيد، كما يشعر العاملون بعدم المساواة والظلم، ويتم إجراء عملية التقييم عشوائيا من قبل المقيمون ، كما تعتبر معايير التقييم شفافة وموضوعية، واستمارات التقييم لا تشمل جميع الجوانب المراد تحليلها وتقييمها ، وهناك تأثير قوي للمتغيرات الشخصية على فعالية تقييم الأداء؛ بناءً على هذه النتائج ، يوصي الباحثون بأن يحضر المقيمون دورات تدريبية حول كيفية تقييم الأداء، لكي تصبح تلك موضوعية وواقعية ، بما تعكس إيجابا في الوصول إلى الأهداف المحددة.

٣، ٨، ٢، ٢، ٣: التغذية الراجعة (Feedback)

أن المرحلة الثالثة من مراحل إدارة الأداء هي التغذية الراجعة والتي عرفها إبراهيم (٢٠١٦) بأنها العملية التي يتم من خلالها تقديم معلومات تقييم الأداء للعاملين من قبل المدراء وإتاحة الفرص لهم لمراجعة أدائهم وتحسينه وتطوير الخطط المستقبلية مع العاملين، إذ يجب مناقشة الأداء في كل مراحل عملية إدارة الأداء ويجب تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر طوال فترة التصنيف. بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة كلما لوحظ أداء استثنائي أو غير فعال، فإن تقديم ملاحظات دورية حول الإنجازات والمساهمات اليومية يعد أيضا ذا قيمة كبيرة. لسوء الحظ، لا يحدث هذا بالقدر الذي يجب أن يحدث في المنظمات لأن العديد من المدراء ليس لديهم المهارة الكافية في تقديم التغذية الراجعة. في الواقع، يتجنب المدراء في أغلب الأحيان تقديم الملاحظات لأنهم لا يعرفون كيفية تقديمها بشكل مناسب وبطرق تقلل من دافعية الموظف (Pulakos, 2004).

ولكي تكون عملية التغذية الراجعة فعالة وتتم بشكل جيد، يجب أن تكون التغذية الراجعة عملية اتصال ثنائية الاتجاه وتكون مسؤولية مشتركة بين المدراء والموظفين، وليس محصورة فقط على المدراء. أذ يجب على المدراء تقديم الملاحظات بطريقة بناءة ودقيقة وفي الوقت المناسب. كما يجب على الموظفين طلب الملاحظات للتأكد من فهمهم لكيفية أدائهم والتفاعل بشكل جيد مع الملاحظات التي يتلقونها. ومن المحتمل أن يكون إجراء محادثات أداء فعالة ومستمرة بين المدراء والموظفين هو المحدد الوحيد الأكثر أهمية لما إذا كان نظام إدارة الأداء سيحقق أقصى فوائده من منظور التدريب والتطوير أم لا، وأظهرت الأبحاث أنه من أجل الحصول على الملاحظات ذات القيمة الأكبر، يجب تقديمها على مقربة من الحدث لكي تساعد الموظفين في تلقي التعليقات بعد تسعة أشهر من حدوث شيء ما، ومن المحتمل ألا يتحسن أدائهم من تلقاء نفسه أثناء انتظار المشرف لجلسة مراجعة نهاية العام. يمكن أن تكون الملاحظات المستمرة غير رسمية ويجب أن تحدث كجزء من روتين العمل اليومي. في الواقع، أظهرت الأبحاث أن في المنظمات التي يتلقى فيها الموظفون أكبر قدر ممكن من الملاحظات المستمرة وغير الرسمية، تكون مستويات الأداء عالية (Pulakos, 2004).

٤،٨،٢،٢ رابعاً: مكافأة الأداء (Rewarding Performance)

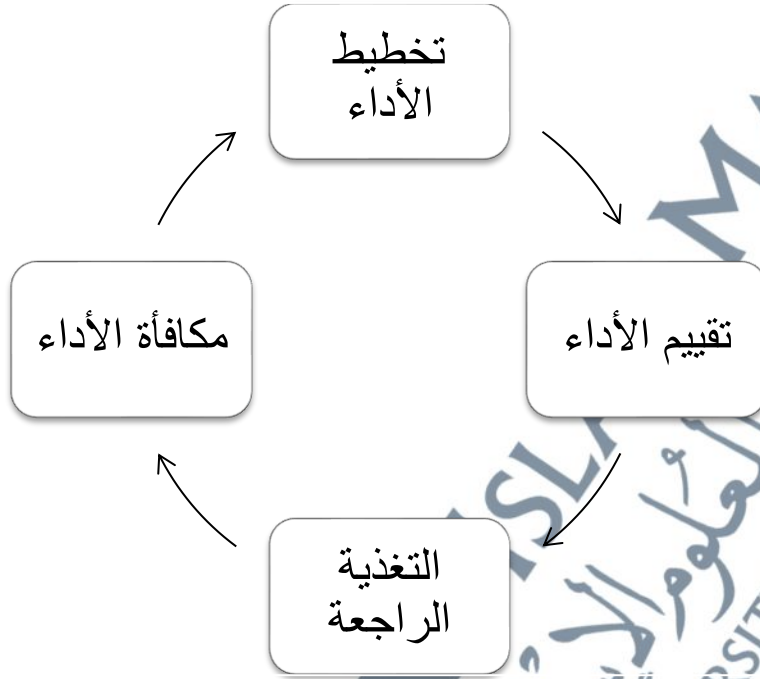
أخيراً مكافأة الأداء والتي تعتبر المرحلة الرابعة من مراحل عملية إدارة الأداء، وتحدث في نهاية فترة الأداء ويتم فيها تقييم إنجازات ومهارات الموظف ومناقشة التقييم مع الموظفين (McAfee and Chanmpagne، 1993). كما يتم فيها تقييم فعالية العملية برمتها ومساهمتها في الأداء التنظيمي العام للسماح بإجراء التغييرات والتحسينات، كما تقدم التغذية الراجعة للمنظمة والموظفين الأداء الفعلي لهم. كما أكدت دراسة (Assefa، 2021) بأن المسؤول يقوم في هذه المرحلة بتقدير الأداء ومكافأته في نهاية العام وخلال سنة كما يستحق. حيث تعتمد فعالية أي منظمة على جودة موظفيها، أذ يجب اختيار

الأشخاص المناسبين في الأصل في المنظمة، وتحفيزهم على العمل؛ ويجب اتخاذ قرارات المناسبة بشأن ترقية الموظفين وتدريبهم، كما يعد نظام تقييم أداء الموظفين الفعال حجر الزاوية في هذه العملية، حيث يوفر البيانات اللازمة لمعظم القرارات الإدارية المطلوبة؛ ويلعب هذا النظام دورًا رئيسيًا في تحفيز الموظفين على الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في متابعة أهداف المنظمة بشكل عام. وبعد تقييم الملاحظات والتحقق منها، يجب على المدراء أو المنظمات تقديم المكافآت للموظفين مقابل أدائهم، حيث أن التقييم المالي هو أداة أساسية في تحفيز الموظفين وزيادة شغفهم للعمل (Creighton & Musgrove, 1973).

وفي هذه المرحلة، لا يزال المدراء بحاجة إلى التركيز على تطوير الموظفين لزيادة تحسین وتطوير الأداء الوظيفي في المستقبل. وتعتبر المكافآت آلية مهمة يمكن من خلالها مواءمة سلوكيات الموظفين مع مصالح المنظمة (Eisenhardt, 1989). على وجه الخصوص، مكافأة الأداء هي عملية تربط زيادة راتب الموظف بأداء الموظف، ويمكن استخدامها لتوجيه السلوكيات المرغوبة والحفاظ عليها وتحفيزها، مثل مشاركة المعرفة والإبداع والجودة ورضا العملاء (Cowherd and Levine, 1992) و (Delaney and Huselid, 1996). تحدد مرحلة مكافأة الأداء المعايير السلوكية التي يتم من خلالها تخصيص المكافآت، كما تقوم بمواءمة سلوك الموظف مع القيم والأهداف التنظيمية. لذلك، إذا حقق الموظف أهداف أدائه، فسيحصل الموظف على زيادة في الراتب. حيث أن فعالية مرحلة مكافأة الأداء لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين وجودة الخدمات المقدمة وأهداف المنظمة (Heneman et al., 1988).

في الختام وبناء على الأدبيات والدراسات السابقة يرى الباحث أن إدارة الأداء في الوقت الحاضر هي عملية إدارية لضمان تركيز الموظفين لجهودهم في العمل بطرق تساهم في تحقيق دف المنظمة ولا غنى عنها لأي منظمة أعمال. في الوقت نفسه، يؤثر نظام إدارة الأداء بشكل واضح على أداء الموظف. علاوة على ذلك، تؤثر كل مرحلة من مراحل نظام إدارة الأداء على أداء الموظف على التوالي، كما يمكن أن يؤدي

وضع أهداف أو أهداف دقيقة وغامضة للمنظمة والأفراد إلى توجيه الموظفين للإنتاج بفعالية وكفاءة في فترة معينة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمثل هذا الهدف والخطة تحسين مهارات وقدرات الموظف والتزامه بوظيفته.



الرسم البياني ٢، ١: عمليات إدارة الأداء

وفي دراسة إبراهيم (٢٠١٦) والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به إدارة الأداء وأبعادها الخمسة وهي تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء، التغذية الراجعة، ومراقبة ومراجعة الأداء، في الوصول إلى النجاح المنظمي من خلال الرؤية الإستراتيجية، اختيار الأفراد، تطوير الشركة، النشاط العملي، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، ثقافة الشركة، المراجعة والتقييم. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير ذي دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية ببغداد بمنطقة الكاظمية.

٢،٣ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

نظرًا لأن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء موظفيها، فقد ركز الباحثون على مسألة الأداء لأنها مهمة جدًا لكل من الأفراد والمؤسسات، فالمؤسسات تهدف إلى رفع كفاءة أداء موظفيها عبر التدريب والتحفيز الدائم لإنجاز الأهداف المحددة لها ضمن معايير أداء معينة ومحددة (عاشور، ٢٠٠٥).

وحظيت قضية الأداء الوظيفي بالكثير من الاهتمام وشهدت الكثير من الأبحاث لإيجاد حلول للمشاكل المرتبطة بالأداء الوظيفي؛ لأنها تعتبر الطريقة الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمة، كما أنها تعكس مستوى الحضارة والتقدم الاقتصادي بالنسبة لجميع البلدان النامية والمتقدمة، ولا تزال المؤسسات تبحث عن قادة جدد من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لها، والقيام بإشراك عمالها بشكل أكبر في وضع السياسات، وخلق سياسات جديدة للوصول إلى الهدف الأسمى وهو تطوير الأداء (السكران، ٢٠٠٩).

٢،٣،١ مفهوم الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الأداء بقدر كبير من الأبحاث الإدارية بشكل عام، والاهتمام بشكل خاص بدراسات الموارد البشرية، إذ أن لمفهوم الأداء ارتباط بالسلوك الفردي والتنظيمي، ويملك منزلة خاصة في أي مؤسسة نظرًا لكونه المحصلة النهائية لكافة الأنشطة بالمؤسسة ضمن المستوى الفردي والتنظيمي، هناك العديد من التعريفات للأداء ومنها

أشار Gilbert (2013) إلى تعريف الأداء وذكر أنه لا يجوز الخلط بين مفهوم الأداء والإنجاز والسلوك، كون أن مفهوم الأداء هو ناتج عن تفاعل الإنجاز والسلوك، والإنجاز هو ما تبقى من النتائج والتأثير بعد توقف العاملين عن أداء أعمالهم، بينما السلوك هو ما يفعله العاملين في المؤسسة من أعمال ومهام، ويتضمن تعريف الأداء معايير أخرى غير الفعالية والكفاءة، كمعدلات الدوران الوظيفي، والحضور

والإنصراف، والحوادث. والعامل الناجح هو العامل الذي يصل إلى أعلى مستويات في الإنتاج؛ وذلك بسبب أن الأداء يلعب دوراً مهماً في إيجاد حلول للمشاكل العملية مثل تقليل الحوادث والعمل بانتظام. وعرف الحداد (٢٠١٦) الأداء بأنه الأهداف والمخرجات النهائية التي تهدف المؤسسة لتحقيقها ضمن فترة زمنية معينة.

كما عرفه Zhang (2012) بأنه الغاية أو الناتج الذي ينجزه الفرد عند القيام بأي عمل من أعمال المؤسسة.

وعرفه Andrews (2014) بأنه عبارة عن ناتج تفاعل سلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل بقدرات وجهد الفرد في المؤسسة.

من ناحية أخرى، يشير الأداء الوظيفي إلى مخرجات السلوك البشري في ضوء التقنيات والإجراءات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة (الريبق، ٢٠٠٤).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه إنجاز الفرد لمهامه وأعماله التي تكلفه بها المؤسسة التي يعمل بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة (الخالدي، ٢٠١٨).

يشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى درجة إكمال وتحقيق الأعمال التي تشكل وظيفة الفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد متطلبات الوظيفة أو يلبسها (حسن، ٢٠٠٩).

ويتم تعريفه أيضاً على أنه النتيجة الصافية لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وتنتهي بالنتائج (الحداري، ٢٠١٦).

بشكل عام، الأداء هو تحويل كل مدخل تنظيمي مثل المادة الخام والمادة شبه المصنعة والمكائن إلى مخرجات مثل السلع والخدمات بمواصفات ومعدلات فنية معينة (السويد، ٢٠١٤). ويعرف عاشور الأداء

الوظيفي بأنه قدرة الموظف على القيام بالمهام والأنشطة التي تتألف منها وظيفته، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن من خلالها قياس أداء الموظف (محمد وآخرون، ٢٠١٥).

وعرف رحمون (٢٠١٤) الأداء الوظيفي بأنه النتيجة الصافية لجهود الموظف التي تنطلق من منظور القدرات والوعي بالمهام والدور، مما يشير إلى درجة الإنجاز وإكمال المهام المنوطة بالموظف. أمل وآخرون (٢٠١٤) عرّفها بأنها جهد محدد لتنفيذ المهام التي تشمل تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة بشرط أن تتوافق مع مهارات الموظفين وقدراتهم وخبراتهم، باستخدام العناصر الدافعة وبيئة العمل المناسبة لتنفيذ هذا الجهد بأقل زمن معين وتكلفة وأعلى دقة.

وفقاً للجزائري (٢٠١٣) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه أداء الفرد لواجباته ومهامه الموكلة إليه من قبل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق ان الأداء الوظيفي هو الحصيلة النهائية للمخرجات والنتائج التي أنجزها الموظف من خلال كمية الجهد المبذول عبر قيام الموظف بالواجبات والمهام المكلف بها.

٢،٣،٢ أهمية الأداء الوظيفي

أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة والمؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، حيث يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي لها مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره النتيجة النهائية لمحصلة جميع الأعمال والأنشطة والتي تسعى المنظمة إلى الوصول إلى معنى وفهم واضح لواجبات العمل الأساسية التي يجب على العامل تأديتها ومدى مساهمة مهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. وللوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء ضروري توفر ثلاثة عوامل أساسية (المصول، ٢٠١٩):

- الدافعية أو الرغبة في العمل والتي يمكن تطويرها وتحسينها بالحوافز وتعرف بالدافعية بأنها توجيه الفرد نحو الإتيان بسلوك منطقي وتقديم تصرف مناسب قادر على أن يحقق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المنظمة.

- القابلية أو القدرة على الأداء، وذلك من خلال تمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

- إتاحة الفرص أمام الأفراد للقيام بالأداء المطلوب، وذلك بواسطة قيام المدراء باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الفرد، كإعطاء الصلاحيات، وتفويض السلطة، ويمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق المنح الوظيفية والتدوير الوظيفي.

٢،٣،٣ عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها التنظيمية وذلك لتأثيره الإيجابي في معدلات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية؛ ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومستوى أداء الموظفين من جهة وبين ذلك المستوى والأداء المؤسسي من جانب آخر، فأن نجاح نظام إدارة الأداء يعني مستوى أداء وظيفي عالي والذي بدوره يساهم بشكل كبير في الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

من دراسة البلوي (٢٠١٥) ذكر بأن للأداء الوظيفي ثلاثة عناصر وهي:

- الفرد أو الموظف، يشمل كل القيم، والمهارات، والامكانيات، والدوافع، والاهتمامات التي يمتلكها.
- الوظيفة، تتألف من التحديات والمتطلبات التي تتسم بها الوظيفة، بالإضافة إلى كل ماتنجزه من فرص صالحة للعمل، كما تشمل على التغذية العكسية.
- الموقف، وهو هبارة عن كل مايتعلق بسمات بيئة العمل مثل الإشراف، والأنظمة واللوائح، والقوانين، المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي.

كما جاءت في دراسة أبو جليدة (٢٠١٨) ودراسة عكاشة (٢٠٠٨)، بأن عناصر الأداء الوظيفي تتألف من المعرفة بمتطلبات العمل، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق.

وهي ما عبر عنها الباحث في أبعاد الأداء الوظيفي (المتغير الوسيط) لأغراض الدراسة، وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة؛ وتشمل على مهارات معينة إدارية كانت أو فنية، والصفات الشخصية، والخبرة في العمل، والشهادات التعليمية والمهنية، والمعارف العامة، وقاعدة المعرفة، والوصف الوظيفي عن الوظيفة ومجالاتها (عكاشة، ٢٠٠٨).

- نوعية العمل: وتتمثل من خلال إدراك الموظف عن مهامه ومسؤولياته المهنية والعملية والتي يتطلب القيام بها، بالإضافة إلى الإمكانيات التي لدى الموظف من قدرات ومهارات وبراعة في تنفيذ وتنظيم العمل بكل كفاءة وفعالية، وكذلك خلو الأداء من الثغرات والأخطاء (أبو جليدة، ٢٠١٨).

- كمية العمل المنجز؛ ويتمثل في حجم الجهد وكمية العمل الذي يبذلها الموظف في القيام بأعماله وذلك خلال فترة زمنية معينة وفي الظروف الاعتيادية، بالإضافة إلى الطريقة التي يؤدي بها العامل أنشطته، وبالتالي التعبير عن السرعة في الأداء وكمية الطاقة الذهنية والجسدية المبذولة، وبالتالي عن كمية العمل المنجز (أبو جليدة، ٢٠١٨).

- المثابرة والثوق؛ وتكمن في التفاني والجدية في العمل والولاء والانتماء الوظيفي وذلك من خلال استيعاب الموظف وتقبله لأهداف المنظمة وقيامه بإنجاز المهام والمسؤوليات المكلف بها في الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ (عكاشة، ٢٠٠٨).

وقد أثبتت دراسة عكاشة (٢٠٠٨) أن الموظفين بحاجة إلى تحسين مستوى القدرات والمهارات المتعلقة بالجوانب الابتكارية والإبداعية بهدف القدرة على مواكبة التطورات المتغيرات الجديدة. كما وصت الدراسة بضرورة زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية. حيث أن أداء وإتقان العمل بدقة واجب على كل فرد في المنظمة مهما كانت مستوى وظيفته؛ وفي حديث نبينا محمد صلى الله عليه وسلم قال: (كلكم راع كلكم مسؤول عن رعيته) ودلالة هذا الحديث بأن كل فرد

مسؤول عن رعيته، فمثلاً الرجل مسؤول في بيته برعايته بيته رعاية صحيحة، وكذلك الزوجة راعية في مال زوجها، وعليها صون الأمانة التي كلفت بحملها، وإتقان العمل الذي وكل إليها من تأدية واجباتها الزوجية تجاه زوجها وتربية أطفالها تربية حسنة تسأل عنها أمام الله عز وجل وكذلك رعايتهم (مالك بن أنس، ٢).

٢، ٣، ٤ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل لها تأثير على الأداء الوظيفي، وهي كالاتي:

- عدم وجود أهداف محددة إذا لم يكن لدى المؤسسة خطط واضحة ودقيقة لأهدافها ومعدلات إنتاجها، وكذلك قلة مشاركة الموظفين في الأمور الإدارية، يؤدي إلى قلة المسؤولية مما يسهم في هبوط المستوى من الأداء بين العاملين.

- يؤثر التباين في مستويات الأداء على العوامل التي تؤثر على أداء الفرد بالمؤسسة في فشل الأساليب الإدارية التي تربط مستويات أداء الفرد بالأداء بالمادي والمعنوي الذي يتلقونه.

- من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو الرضا الوظيفي، حيث كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، ارتفع مستوى أداء الموظفين.

- يؤثر التسبب الإداري والذي يقصد به إهدار ساعات من العمل في أمور غير إنتاجية، وبالعكس تماماً قد يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين الآخرين بالمؤسسة، وقد يكون ذلك بسبب أسلوب قيادة المؤسسة أو إشرافها أو ثقافة المؤسسة (ابوشقدم، ٢٠١١).

وقد جاء في دراسة Sarasvathy (2013) والتي بعنوان: تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

بين العاملين في مزارع زيت النخيل. حيث تم اجراء هذه الدراسة على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

بين العاملين في مزارع زيت النخيل. والهدف من هذه الدراسة كانت تحديد ما إذا كان الإجهاد يؤثر على

الأداء الوظيفي للموظفين المزارع؛ وتحديد ما إذا كان الحوافز تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين؛ والتعرف

على بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد ما إذا كان الأداء الوظيفي يتأثر بعبء العمل للموظفين. تم اختيار ٥٠ موظفاً من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية. ولتحقيق الأهداف، تم جمع البيانات عن طريق استبيان استكشاف الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي. وأظهر تحليل البيانات أن الإجهاد، والأجور وبيئة العمل وعبء العمل لها تأثيرات كبيرة في الأداء الوظيفي للموظفين.

٢،٣،٥ أساليب تحسين الأداء الوظيفي

وترى دراسة الخذاري (٢٠١٦) بأن هناك أساليب عديدة تساعد بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي ومنها:

- تحسين وتطوير أداء العامل: أن من أصعب عوامل التغيير بين عناصر الأداء هو العامل، إذ من الممكن تحسين أداءه بعدة طرق منها:

- التركيز على نقاط قوة الموظف: أي تبني موقف إيجابي تجاه الموظف، على سبيل المثال المشكلات والمعوقات التي يواجهها الموظف وتؤثر على أداءه، لأن هناك نقاط قوة وضعف لدى الموظف، وعادة نقاط القوة تتفوق على نقاط الضعف.

- التركيز على المطلوب: تعزيز التناغم بين الموظفين والعمل المنوط بهم عبر السماح لهم بالقيام بالعمل الذي يستمتعون به.

- ربط الأهداف العامة بالأهداف الفردية: من الضروري ربط جهود الأداء بأهداف الفرد، وكل ما يهتم به من أمور خاصة، وسوف تزيد العلاقة بين الأهداف الخاصة بالأفراد وخطط التطوير والتحسين من واقعية الموظف ودافعيته وتحفيزه للوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

- تحسين وتطوير مستوى الوظيفة: محتوى الوظيفة مهم في كل من مستويات الأداء المنخفضة والعالية. إذا تجاوز مستوى الأداء قدرات العامل، أو إذا اشتملت الوظيفة على مهام وخصائص غير ملائمة للعامل، فسوف يساهم ذلك في ضعف أداء العامل. فيما يلي بعض الطرق لتحسين الوظيفة:

- المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

- المهام المناسبة: وهي ضرورة القيام بتحديد الجهة المناسبة والملائمة لأداء هذه الوظيفة، حيث أن جزء من الأفراد يقومون بأداء المهام عندما يفتقرون إلى المهارات والقدرات اللازمة. نتيجة لذلك، يجب تحديد المهام والخصائص بناءً على مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة وذلك لأداء المهام بشكل مناسب.

- تصميم شكل الوظيفة، وذلك باستخدام مفهومين رئيسيين: أولهما، زيادة مستوى نطاق العمل بواسطة تجميع العديد من الأعمال والمهام التي بحاجة إلى مستوى مماثل للمهارات بهدف ربط العامل بمهام عمله. المفهوم الثاني هو الإثراء الوظيفي وهو العمل المنجز لزيادة مستوى حرية الفرد بالمؤسسة.

- تبادل أو تدوير الوظائف، أي جعل العاملين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة معينة من الوقت من أجل القضاء على الملل، وزيادة حماس الموظفين بشكل دائم وتحفيزهم.

- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

- تطوير الموقف: توفر البيئة فرص التغيير التي قد تؤدي إلى أداء أفضل.

- تخطيط مكان الوظيفة أو العمل: إعادة التفكير في آلية تخطيط مكان الوظيفة، وذلك لأجل التخلص

من الزمن المهدور، وتحسين تدفق العمل.

- جداول العمل، يمكن تعديل جدول العمل بناءً على المصلحة العامة للعمل الذي يجب إكماله ضمن الإطار الزمني المناسب والمحدد.

- الإشراف على العمل، مراجعة لعمليات الإشراف، بما في ذلك ما إذا كان هناك أي مبالغة، وما إذا تم تحقيق درجة مناسبة من التناغم بين طرق الإشراف ومستوى نضج الموظف، ومستوى تفويض السلطة إلى المرؤوسين.

وبحسب الدراسة الحالية، فإن هدف مراقبة وتحسين الأداء الوظيفي لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة دراسة شاملة لعناصر ومحددات الأداء الوظيفي، وكذلك تحليل العوامل الإدارية والفنية المؤثرة عليه، والكشف عن طرق فعالة من أجل تطوير وتحسين هذه العوامل، حيث أن هناك قناعة سائدة بوجود التطوير والتحسين الدائم لجميع العوامل المستخدمة في المؤسسات، والتي لها تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة.

٢،٣،٦ معايير الأداء الوظيفي

أن هنالك عدة معايير خاصة بالأداء الوظيفي، وذلك لمراقبة الأداء بشكل دائم من أجل تحديد أي تقلبات في مستوى الأداء والتدخل في الزمن المناسب للقضاء على كل السلبيات ونقاط الضعف، وفيما يلي أهم معايير الأداء الوظيفي (الحدراي، ٢٠١٦).

أولاً: الجودة، وهي مؤشر للحكم على مستوى إتقان وجودة الأداء، أذ يجب وجود تشابه الإمكانيات والقدرات المتوفرة والجودة، وكذلك أن يكون هناك توافق بين الرئيس والمرؤوس ضمن مستويات الجودة المراد تحقيقها في الأداء الوظيفي بواسطة أهداف وتوقعات ما قبل الإنتاج.

ثانياً: الكمية، هي حجم العمل الذي تم إنجازه ضمن إمكانيات وقدرات الموظفين دون أن يتجاوزها أو يقل عنها، لأن ذلك يقصد به ضعف وتباطؤ في الأداء مما يتسبب في تراخي الموظفين وعدم اكتراثهم.

نتيجة لذلك، يفضل أن يكون هناك اتفاق وتفاهم على كمية وحجم العمل الذي يتعين القيام به لكي يتم الوصول إلى مستوى جيد من الأداء متوافق مع الخبرة المكتسبة لدى الموظف.

ثالثاً: الزمن، نظراً لأنه مورد من الموارد الغير متجددة، فهو يعتبر رأس مال وليس دخلاً، مما يستلزم ضرورة استغلاله بشكل جيد والاستفادة منه على أفضل وجه في جميع الأوقات، وأيضا الإجراءات وهي تتكون من عدة خطوات منتظمة من أجل تطبيقها عمليا ضمن المهارات والقدرات التي يجب القيام بها، لذلك من الضروري أن يتم الاتفاق على الأساليب والطرق المصرح بها والمسموح تطبيقها لإنجاز أهداف المنظمة (شامي، ٢٠١٠).

وفي دراسة رحمون (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي وهل هو في اتجاه الايجاب أم السلب وينبثق من هذا الهدف الأهداف العلمية والعملية التي تتمثل في معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الادارية المكونة لها والتي تتمثل في نمط القيادة وطبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل وملائمة طبيعة التخصص في العمل طبيعة الرقابة الإدارية وطبيعة الاتصالات الادارية وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء ونظام الحوافز والمكافآت ومعرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في الاضاءة الجيدة والتهوية والحرارة المناسبة والتجهيزات المكتبية الملائمة والمساعدة للعمل ومعرفة مدى رضا الاداريين عن البيئة الداخلية ومدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الادارية والمادية ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الايجابيات والسلبيات التي تنعكس على ادائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: القيادة الادارية وأسلوبها ناجح ومتماشي مع معطيات المرؤوسين

ومتطلبات ظروف العمل بحيث أنها مرنة وتستخدم أكثر من أسلوب قيادي يتماشى مع طبيعة المرؤوسين شريطة أن تكون فعالة. والنظم واللوائح والقوانين ملائمة وواضحة لدى كل العاملين سواء الرؤساء ام المرؤوسين ومرنة ومتجددة وقابلة للتغيير حسب ظروف العمل ومتطلبات العصر. طبيعة العمل والتخصص ملائمة بحيث أن كل موظف سواء رئيس أم مرؤوس في المكان المناسب بحيث يتلاءم تخصصه العلمي مع وظيفته. والرقابة الادارية مرنة تستخدم اسلوب التصحيح لا العتاب واللوم والعقاب بحيث لا يشعر العامل بعدم فعاليته وبالتالي تنعدم ثقته بنفسه وبأدائه الوظيفي.

وترى الدراسة الحالية أن نجاح عملية التقييم يتوقف على مدى قدرة الإدارة على فهم المعلومات الواردة في تقارير التقييم وقدرتها على تحليلها والاستفادة منها، وهذا يحدث عن طريق اكتشاف نقاط القوة والضعف الموجودة في التقارير والاستمارات الرسمية للتقييم مثل ارتفاع مستوى أداء الموظف، ميل الموظف إلى التعاون مع زملائه واحترامه للأراء وتقييم مديريه، أو يمكن للإدارة الوقوف على نقاط القوة والضعف من حيث انخفاض مستوى أداء الموظف وعدم حرصه على التطور.

كما جاء في دراسة الغويزي (٢٠١٦) والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر لنظم المعلومات الإدارية على إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، كما هدفت أيضا إلى معرفة الآثار غير المباشرة لنظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على إدارة الموارد البشرية وبوصفها عاملاً وسيطاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير نموذج افتراضي عبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث عدت نظم المعلومات الإدارية متغيراً مستقلاً يؤثر على إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً وسيطاً، وعلى الأداء الوظيفي باعتباره متغيراً وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك أثر مباشر لنظم المعلومات الإدارية على إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. ووجود تأثير غير مباشر لنظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

وترى الدراسة الحالية أن هدف رصد الأداء الوظيفي وتحسينه لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومحدداته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة في تحسين وتطوير تلك العوامل، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل المتبعة في المنظمات والتي تؤثر على أداء الموظفين في تلك المنظمات.

كما يستخلص الباحث من ما سبق أن الأداء الوظيفي مهم جدا في المنظمات، لأنه محصلة الجهود الذي ينجزها العامل للوصول إلى أهداف المؤسسة، والأداء الوظيفي له عدة عناصر منها الوظيفة والموظف والبيئة التي يعمل فيها العامل، وأن يكون لدي المعرفة الكاملة بالمتطلبات الوظيفية، وإدراك العامل للأدوار والمهام الوظيفية وما يجب عليه القيام به، وهناك عدة طرق لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، وهي تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعامل، وذلك عن طريق التركيز على نقاط القوة والتوافق بين العامل ووظيفته، بالإضافة إلى تطوير بيئة العمل.

٤، ٢ المحور الثالث: الأهداف الإستراتيجية

أن المؤسسة التي لديها الصدق والرغبة والعزيمة للنهوض بالمؤسسة وتطويرها وتحقيق النجاح والأهداف المطلوبة مع الاستمرارية في مجال العمل تعتبر مؤسسة لديها إدارة ناجحة، ونظرا لوجود التحديات والتهديدات والتغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والتي تمثل فرص أو مخاطر لها، حيث تقوم المؤسسة باستغلال الموارد والامكانيات المتوفرة لها على أكمل وجه، وذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر التي تهددها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها من خلال الاستمرارية والديمومة في العمل والتخطيط الاستراتيجي المناسب والذي يخدم تطلعات وطموحات المؤسسة مما يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها. وتعتبر الأهداف الاستراتيجية هي الدليل الفعلي والمنطقي للمؤسسة في جميع أنشطتها، لأنها تمثل ميزة تتصف بها المؤسسات عن المؤسسات المختلفة، وذلك

من خلال أثرها على العلاقات الخارجية للمؤسسات وطبيعة الإدارة الداخلية لها. وتعتبر الأهداف الاستراتيجية ضرورية لجميع المؤسسات كونها تعبر عن المخرجات النهائية المراد تحقيقها (Mullins, 2010).

١، ٤، ٢ مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تعتبر الأهداف بشكل رئيسي واحدة من أهم الطرق التي تسعى المنظمات والمؤسسات والأفراد للوصول لها، كما أنها الركيزة الأساسية للتوجه المستقبلي للمنظمة، ولقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الأهداف الإستراتيجية ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

في دراسة فروانة (٢٠٢٠) عرف الأهداف الإستراتيجية بأنها تمثل النتائج التي تتوقعها المنظمات في نهاية ما ترجوه وتسعى الوصول اليه وذلك من خلال مسارات محددة مسبقا لدى المنظمات.

كما يعرف الهدف بأنه النتيجة النهائية والتي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها وذلك خلال فترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الفترة طويلة الأجل وتقدر بفترة حوالي خمس سنوات أو متوسطة الأجل وتتراوح خلال فترة من سنة إلى ثلاث سنوات، وقصيرة الأجل ويتم تحقيقها خلال سنة واحدة (هبة، ٢٠١٩).

وفي دراسة المفلوح (٢٠١٦) عرف الأهداف الإستراتيجية بأنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة بل والتي تطمح لها المنظمة، بل وتجعلها تضع الخطط وتوجه المسارات نحو تحقيقها، وأنها أيضا معيار مهم لتقويم المنظمة وإرشادها نحو تعديل أي انحرافات والعمل على عدم تكرارها.

وفي دراسة قديح (٢٠١٤) عرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج المرجوة للمنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها، ويجب أن تكون مناسبة للقياس، ومحددة بوقت معين وتمثل تحدي للموظفين ولكن أن تكون قابلة للتحقيق وضمن امكانياتهم.

ويرى Wadsworth (2009) بأنها يجب تحديدها ويفضل ألا تقل عن هدفين وأن تكون قابلة للتنفيذ.

كما عرفها العارف (٢٠١١) بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في طريق اتباع رسالتها الأساسية.

وعرف زيدية (٢٠٠٧) الأهداف الإستراتيجية بأنها نقطة النهاية التي يتم العمل للوصول إليها. أما في نظر جاد الرب (٢٠٠٩) فهي عبارة عن قائمة تحدد مايجب إنجازه. وعرفها الكبيسي (٢٠٠٨) بأنها عبارة عن الغايات والنتائج النهائية والمراد تحقيقها والتي تقوم عليها المؤسسة بإنجازها لتحقيقها في المستقبل.

ويرى الكرخي (٢٠٠٩) أن الأهداف الإستراتيجية هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال استغلال كافة الإمكانيات المهارات المتاحة لتجاوز كل المراحل والعقبات التي تواجهها وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

ومن خلال ماسبق يعرف الباحث الأهداف الإستراتيجية بأنها واجبات ومسئوليات إدارية يجب الالتزام بها للوصول إلى أهداف أداء تم تحديدها في إطار زمني معين لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة.

٢،٤،٢ أهمية الأهداف الإستراتيجية

أن للأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة في كل مؤسسة ومنظمة، وتكمن أهمية الأهداف الإستراتيجية في المكاسب والفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجو تحقيقها بدقة عالية ومناسبة لتحقيق الرؤية المحددة للمؤسسة. ولقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة لأهمية وضع الأهداف الإستراتيجية ومنها:

دراسة الملفوح (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تحديد واقع تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث وضحت الدراسة أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة وذلك كالتالي:

- تعد الأهداف من أهم العوامل لاتخاذ القرارات؛ إن القرارات متعلقة بالأهداف ومرتبطة بها، حيث أن المنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتي تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمشاكل التي تواجهها كما أنها توضح أسباب تأثير المؤسسة أو المنظمة بالظروف البيئية الخارجية أو المحيطة بها.
- تعتبر الأهداف من أبرز عناصر التخطيط؛ إذا لم توجد أهداف وأغراض واضحة للمؤسسة أو المنظمة تسعى إلى تحقيقها، فلا يمكن للمدير القيام بمهامه ووظيفته.
- وضع الأهداف يساهم بشكل كبير في تحديد مراكز المسؤولية، حيث أن تحقيق الأهداف يتم من خلال الإدارة وأفراد معينين لكل منهم مسؤولية أو دور معين حسب وظيفته واختصاصاته وذلك عن طريق تحديد دور كل إدارة أو دائرة أو قسم أو فرد اعتماداً على الأهداف المرجوة.
- تسهل الأهداف الموضوعية في الإدارات والمستويات العليا في تحديد الأهداف في الإدارات والمستويات الأدنى، كما تمهد وتسهل عملية وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
- تقوم الأهداف بدور رئيسي في تفويض السلطة وإن وجود الأهداف الواقعية والموضوعية يساهم بشكل كبير في التفويض المناسب للسلطة كما يقوم بالتنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة المنوطة للتحقيق.
- تبين الأهداف نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث أن الأهداف تلعب دوراً بارزاً في توضيح العلاقات بين الخدمات المقدمة، والأسواق، والمستهلكين، والإنتاج وما هو مطلوب وبحاجة إلى اهتمام وتركيز، بالإضافة إلى أنها تلعب دور بارز في توضيح شكل العلاقة هل رأسية أو أفقية، وكذلك بيان نوع العلاقات هل تعاونية أو تبادلية الخ...
- أن الأهداف تساهم في وضع المقاييس والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء والرقابة.
- أن الأهداف تساعد في تقييم أداء الموظفين، وذلك عن طريق الاستفادة من النتائج المستخرجة من هذا التقييم وذلك بوضع بعض السياسات للأفراد كالنقل والترقية والتدريب والتأهيل والحوافز والمكافآت... الخ.

كما جاءت أيضا في دراسة النوفل (٢٠١٠) والتي هدفت إلى معرفة تأثير تمكين الموارد البشرية ومتغيراتها

على الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بالكويت، أن للأهداف الإستراتيجية أهمية رئيسية ومن أبرزها:

- تساهم في تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة بشكل واضح.
- توضح الشكل المستقبل للمنظمة بشكل إجرائي قابل للقياس والملاحظة
- تعتبر طريقة مناسبة جداً لاتخاذ القرارات وذلك كونها تمثل معيارا ودليلا للإدارة العليا في تحديد الخيارات المناسبة.
- تعتبر معايير رئيسية لتقييم الأداء المؤسسي والتنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف له.
- تلعب دورا بارزا في توضيح احتياجات قادة المنظمة إلى فئة ذات نفوذ ومصالح ولديهم السيطرة والقوة.
- تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين أو العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق الإنجازات الحد من حالات الاحباط من خلال انسجامها وواقعها مع توفير الامكانيات المتاحة.
- في حين يرى الباحث أن أهمية الأهداف الإستراتيجية تكمن في وضوح الخطط التي تضعها المنظمة والامكانيات التي توفرها للعاملين بها، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٣، ٤، ٢ أنواع الأهداف الإستراتيجية

أن كل منظمة من المنظمات، مهما اختلفت طبيعة نشاطاتها خدمية كانت أو إنتاجية، ومهما كان حجمها فلا بد من أن يكون لها أهداف محددة وعادة يتم استخراج هذه الأهداف من رؤيتها ورسالتها، ومن الضروري أن تركز على أهم النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، وقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة عن أنواع للأهداف الإستراتيجية ومنها كما يلي:

- أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل) ؛ تنبثق هذه الأهداف من الأهداف التكتيكية وتكون محددة ومفصلة تفصيلاً دقيقاً أكثر من الأهداف التكتيكية، تندرج تحت مستوى الأفراد والوحدات والأقسام، وتكون خلال فترة قصيرة (أحمد، ٢٠١٦).

- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل) ؛ تشتق هذه الأهداف من الأهداف الإستراتيجية وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً منها، وتمثل الوسائل والأدوات التي يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلالها، كما أنها تندرج تحت مستوى القطاعات والمديريات العامة و الإدارات العامة، وتكون لها نهاية محددة و خلال فترة زمنية متوسطة الأجل (المطيري، ٢٠١١).

- أهداف إستراتيجية (طويلة الأجل) ؛ تتمثل بشكل عام حول النتائج والأهداف الشاملة و الكلية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، وتكون شاملة على مستوى المنظمة وموضوعه من قبل الإدارة العليا ، و عبر فترة زمنية طويلة الأجل (صالح والمبعضين، ٢٠١١).

أما في دراسة قديح (٢٠١٤) فقد أشارت إلى أن الأهداف الإستراتيجية تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الأهداف الموجهة نحو المخرجات: وهي تلك الأهداف التي تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية.

- الأهداف الموجهة نحو العمليات: وهي تلك الأهداف التي تدخل في مجال الخطط التشغيلية للمنظمة والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.

- الأهداف الموجهة نحو الآثار: وهي تلك الأهداف التي تتحدث عن التغييرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو فئة محددة ، أي المواقف التي يراد تغييرها ، والمعارف والسلوك المراد تغييره ، والمعارف والسلوك المراد توجيهه خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير المطلوبة.

وأشارت دراسة مساعدة (٢٠١٣) بأن هناك عدة تصنيفات لأنواع الأهداف الإستراتيجية وهي كالآتي:

- أهداف وظيفية وأهداف كلية: حيث أن الأهداف الوظيفية تتمثل في الوظائف الإدارية لدى المؤسسة مثل (الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التكنولوجيا ، الإنتاج) وتحدد المؤسسة، أما الأهداف الكلية تركز على نمو المؤسسة وحجمها مثل (الأصول ، المبيعات ، الأرباح ، القيمة السوقية).

- أهداف فردية وأهداف متعددة؛ حيث أن هنالك مؤسسات تسعى للوصول على هدف واحد وذلك عبر أنشطتها، بينما غالبية المنظمات لديها أهداف عديدة وذلك بالاعتماد على النظريات الإدارية الحديثة ، وأغلب المؤسسات التي لديها أهداف متعددة تكون مؤسسات كبيرة أو متوسطة.

أهداف طويلة المدى وأهداف متوسطة المدى وأهداف قصيرة المدى؛ أن أغلب الأهداف يتم تحديدها من قبل المؤسسات خلال فترات زمنية، ومنها أهداف طويلة المدى والتي عادة تتحقق عبر فترة زمنية طويلة تستغرق ما بين (٥ - ١٠) سنوات ، في حين أن الأهداف متوسطة المدى تكون خلال فترة زمنية وسطية ما بين الأهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد وتتراوح ما بين (٣-٧) سنوات، بينما الأهداف قصيرة المدى تستغرق فترة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة.

- أهداف فعلية وأهداف رسمية؛ إذ تعرف الأهداف الفعلية بأنها قدرة وإمكانية المؤسسة في إدارة المهام والأنشطة التابعة للوحدات الإدارية للعمل كافة بما يسهم في تحقيق الغايات التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، بينما تعرف الأهداف الرسمية بأنها الأهداف التي تم نشرها من قبل المؤسسة للناس العامة وذلك من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي و التقارير الرسمية لمدى تأثيرها في المسؤولية الاجتماعية.

- أهداف تنظيمية، وهي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في غضون فترة زمنية محددة، وهناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن بيتر دراكر نقلاً من دراسة (Wadsworth, 2009) قد اقترح عدة أهداف لمنظمات الأعمال:

- الإنتاجية، وهي تتمثل في قياس إمكانية ومقدرة المنظمة في تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات من كمية محددة من المدخلات.

- الموارد المادية والمالية، الإستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية من خلال معايير محددة وموضوعية من قبل المنظمة.

- الإبداع والتجديد، إضافة أساليب وطرق وأدوات حديثة للمنظمة، وتنمية الموارد البشرية وتدريبهم وتأهيلهم، بالإضافة إلى تحديد معايير جديدة للوظائف التنظيمية.

- الربحية، أن منظمات والمؤسسات تسعى لبناء معايير تساعد وتساهم في قياس العوائد على الاستثمار والتي يمكن الاعتماد عليها من خلال العديد من النسب والمعدلات.

- الإنجاز و التطوير الإداري؛ وذلك من خلال توقع المدراء للأداء وإمكانية قياسه وذلك بواسطة معايير ومقاييس وبرامج تنمية خاصة.

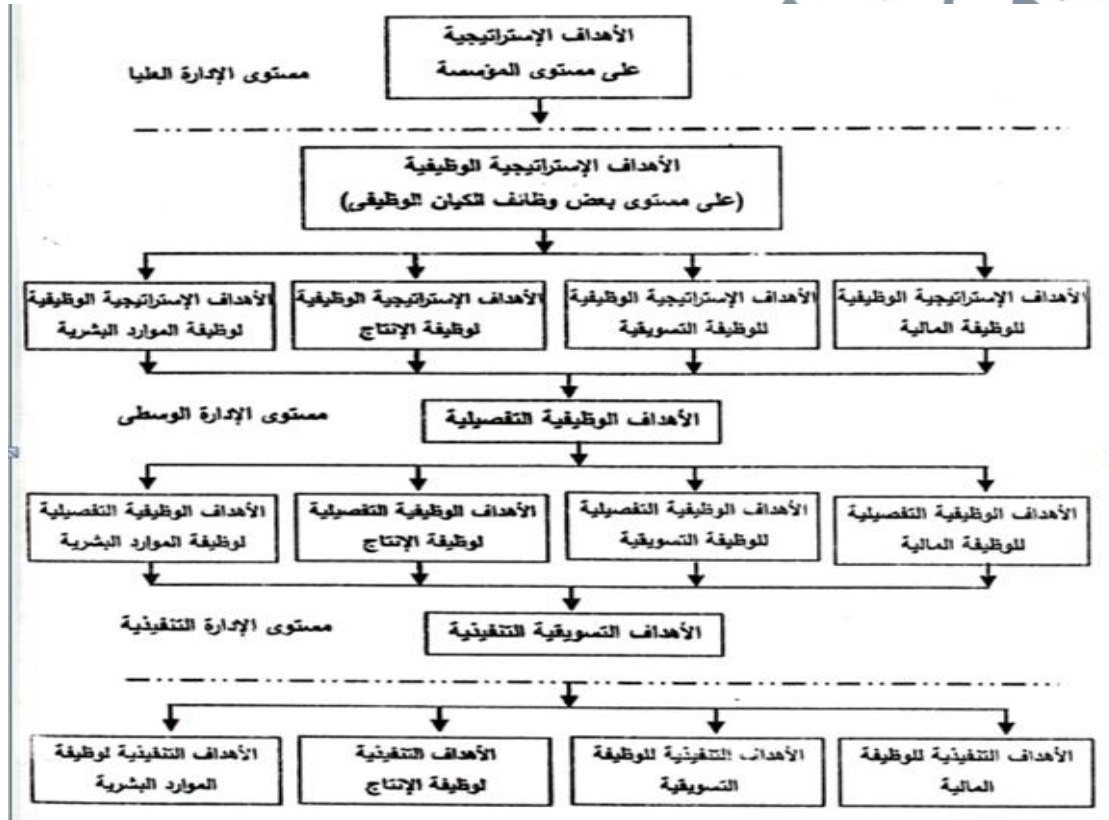
- إنجاز العاملين واتجاهاتهم، يجب القيام بعملية تقييم أداء العاملين بكل موضوعية ومصداقية وشفافية وذلك من أجل تحديد مستويات الأداء المحددة والقابلة لقياس أداء العاملين، والتعرف على إتجاهاتهم وأفكارهم نحو العمل والكشف عن مستويات أدائهم.

- المسؤولية الاجتماعية، من الضروري أن تقوم المنظمة أو المؤسسة بتحديد ووضع الأهداف التنظيمية التي ترتبط بقياس دورها واثارها تجاه المجتمع.

- الموقف من الانتشار، وتتمثل في مساعي المؤسسة للسيطرة على فئه معينة من الناس تسعى لقياسهم وذلك من أجل كسبهم وأن تكون لها قاعدة جماهيرية كبيرة للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

ويوضح الشكل التالي (٢، ٢) تدرج الأهداف الإستراتيجية بالمنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، حيث ان هنالك أهداف إستراتيجية على مستوى المنظمة مثل (زيادة الإنتاجية السنوية الكلية للمنظمة،

زيادة معدل العوائد على الاستثمارات بشكل سنوي)، بينما هنالك أهداف إستراتيجية وظيفية والتي تندرج تحت مستوى الإدارة الوسطى مثل (المساهمة في تعظيم القيمة السوقية لأسهم المنظمة، المشاركة الفعالة في صياغة الرسالة، تعظيم إنتاجية العنصر البشري)، وأخيراً الأهداف الوظيفية التفصيلية والتي تندرج تحت مستوى الإدارة التنفيذية مثل (تصميم هيكل التمويل المناسب ، دراسة السوق لمعرفة الفجوة بين الطلب والعرض، التخطيط لترويج وتسعير وتوزيع المنتجات، زيادة إنتاجية العاملين) وغيرها العديد من الأهداف (إبراهيم، ٢٠١٦)



المصدر: (إبراهيم، 2016)

الرسم البياني ٢، ٢: تدرج الأهداف الإستراتيجية تحت مستويات الإدارة

وفي دراسة النوفل (٢٠١٠) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا والقوة التنظيمية في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الإستراتيجية المتمثلة في الإبتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الأهداف الإستراتيجية المتمثلة ب الإبتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية كان متوسط. ويرى الباحث أن المنظمة حينما تقوم بصياغة وتحديد أهدافها الإستراتيجية فإنها توضح نوعية تلك الأهداف وتقوم بتصنيفها التصنيف الذي يناسب نشاطها وطبيعة عملها وينسجم أيضا مع توجهاتها الإستراتيجية.

٢،٤،٤ العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية

تتأثر الأهداف الإستراتيجية بعدة عوامل ومؤثرات وذلك كما جاءت في دراسة التميمي والخشالي (٢٠٠٨) وهي كالاتي:

- العوامل الخارجية المؤثرة، وتشمل الضغوط، والقوانين والتشريعات واللوائح الحكومية، والقيم والعادات الاجتماعية.
- الجماعات والأفراد، وتتضمن الموظفين، وأصحاب الأملاك والمصالح، ونقابة العمال، والمستهلكين وغيرهم.
- الثقافة التنظيمية، وتشمل الهياكل التنظيمية، والنماذج الإدارية والقيادية، والأنظمة، التطور والتنمية.
- أنشطة العمل وطبيعتها، وتمثل نوع الخدمات والمنتجات المقدمة، والتقنيات الحديثة المستخدمة، والموقف السوقي.

٢،٤،٥ خصائص الأهداف الإستراتيجية

من خصائص الأهداف الإستراتيجية كما جاء في دراسة المبيضين (٢٠١٣) هي:

-إظهار الوجه المادي وغير المادي.

- يجب أن تكون الأهداف معروفة وواضحة لكي يتم تحقيقها، لأن الأهداف الغير واضحة تكلف المؤسسة جهد كبير دون الوصول إلى أي نتيجة مرغوبه.
- يجب أن تكون الأهداف على تناسب وتوافق مع كافة الأهداف الأخرى، حتى تتمكن المؤسسة من خلق توازن بين الأهداف وفي عملية تحقيقها.
- يجب أن تكون معيار ودليل مرشد للمؤسسة في عملية اختيار الخيارات المناسبة.
- يجب أن تعبر عن نقاط القوة والضعف للأداء، وتعتبر معايير مستخدمخ في نظام تقويم الأداء المؤسسي.
- يجب أن توضح مسار المؤسسة الاستراتيجي.
- يجب أن يكون لها دور في زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم.
- يجب أن تبين الرؤية والغاية المستقبلية للمؤسسة وأن تكون قابلة للقياس والملاحظة.
- يجب أن تساهم في توضيح احتياجات قادة المؤسسة لأصحاب الأعمال والمصالح والذي لديهم السيطرة والقوة.

ويذكر (صالح، ٢٠١٢) أن خصائص الأهداف الإستراتيجية هي:

- أن تكون دقيقة وقابلة للقياس.
- أن تكون موجهة للأمور الأساسية المهمة والحيوية.
- أن تكون محددة.
- أن تكون واضحة لتشكيل البؤرة التي تتوحد فيها الجهود.
- أن تكون متسمة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت.
- أن تكون محكومة بوقت محدد.

٦، ٤، ٢ الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

يرى المبيضين (٢٠١٣) بأن هناك عدة اعتبارات من الضروري التقييد بها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي كالآتي:

- البساطة والوضوح والشمولية، يجب أن تتصف الأهداف بالوضوح وقابلة للفهم بسهولة، لا سيما لمن وضعها ومن سوف ينفذها، كما يجب أن تكون مألوفة وبلغة سهلة وواضحة لكل أفراد المؤسسة، وذلك لأن أغلب الأفراد يفضلونها بتلك الصفات.

- قابلة للقياس الكمي، من الضروري أن تكون الأهداف المحددة لديها قابلية للقياس الكمي، حتى يكون من السهل تحقيقها، وإن كانت هناك مجموعة أهداف غير قابلة للقياس الكمي، مثل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي، ولكن هذا لا ينبغي أن يثبط عزيمة إدارة المؤسسة على محاولة وضع بعض الطرق والأساليب والمقاييس.

- الزمن، يجب أن ترتبط وتتلتزم الأهداف بالوقت أو الزمن وذلك من خلال إلتزامها بتاريخ زمني محدد في البداية والنهاية.

- الواقعية والموضوعية، لا بد أن تتسم الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بالواقعية أي قابلة للتحقيق وأن تكون موضوعية، ويجب أن تكون غير شخصية أو ذاتية وتكون منصفه وعادلة بين كل الأفراد، كما يجب أن تخدم جميع الأفراد وليس أشخاص معينين، وأن تكون هناك موائمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

- الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة.

٢،٤،٧ الأهداف الإستراتيجية والأساليب اللازمة لتحقيقها

عادة الهدف الإستراتيجي يصبح وسيلة أو طريقة لإنجاز أهداف أخرى، وذلك بسبب التداخل والترابط القوي بين الأهداف الإستراتيجية والأساليب والطرق المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف؛ ولهذا السبب فإن الشخص القائم بالتخطيط عندما يقوم بتحديد أهداف المؤسسة، فإنه يواجه مجموعة من الأهداف التي تبدأ من أسفل وتتداخل كأهداف ووطرق في نفس الوقت (مرسي، ٢٠١٢).

٢،٤،٨ أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية

هناك مجموعة من الأساليب التي من الضروري إتباعها والالتزام بها لوضع الأهداف الإستراتيجية، كما جاء في دراسة ادريس (٢٠٠٩) وهي كالاتي:

- أسلوب دراسة الحالة، تتضمن دراسة الحالة تعيين أو توجيه طرف معني داخل أو خارج المؤسسة للقيام بتحليل ودراسة شاملة وكاملة للوضع الحالي للمؤسسة ورؤيتها، رسالتها، وغاياتها، وتحديد توجهاتها سواء في الحاضر أو المستقبل. وتشمل هذه الدراسة الإدارة العليا للمؤسسة ومجلس الإدارة من ثم وضع الأهداف.

- أسلوب المشاركة، يوقصد به إشراك عدد كبير من الموظفين في المؤسسة من أجل تحديد ووضع أهداف استراتيجية للمؤسسة، لأنهم أكثر دراية بتوجه المؤسسة بها ، بالإضافة إلى طبيعة عملها ، وغاياتها وتوع الخدمة المقدمة للمستفيدين، وذلك كونهم يفهمون الغاية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها مستقبلا وذلك أكثر من الآخرين، لذا من الضروري المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بواقعية.

- أسلوب العصف الذهني، عندما يتم تعيين عدد من الأفراد المتخصصين والذين يملكون الخبرة الكافية والمعرفة بواقع وطبيعة المؤسسة لتحديد الأهداف الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث يتم ذلك بعد عقد جلسات إنفرادية للوصول إلى أفضل الأفكار المستخلصة من العصف الذهني.

- أسلوب أو طريقة دلفي، من الضروري أن تقوم أحد الفرق المسؤولة عن وضع الإستراتيجية أو تشكيل لجنة من قبل مجلس إدارة المؤسسة من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يعمل كل عضو على حدة، ومن ثم يتم جمع كافة المقترحات وتوزع على الجميع، بحيث يراجع كل عضو ما أقترحه سابقاً، ثم يرفعها إلى سكرتير أو منسق الفريق لجمعها وإعادة توزيعها من جديد، تليها مراجعات أخرى حتى يتم الاتفاق على صياغة محددة للأهداف إجمالاً.

- أسلوب مجموعة التركيز، والفكرة الأساسية من هذا الأسلوب هي أن يتم تحديد عدة أفراد متخصصين من ذوي المعرفة بوضع المؤسسة، ويقام بينهم حوارات ونقاشات للوصول إلى اختيار ووضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- أسلوب فرق العمل، إذا يتم هذا الأسلوب من خلال تعيين فريق أو فرق عمل متمكنة في وضع في الأهداف الإستراتيجية، ويمكن تحديد كل الأهداف من قبل فريق عمل واحد أو عدة فرق بشرط أن يقوم كل فريق من تلك الفرق بتحديد أهدافه الإستراتيجية، بالإضافة إلى قيامه بنشاط من أنشطة المؤسسة، ثم يتم التنسيق بين جميع الأهداف المطروحة من كافة الفرق عن طريق لجنة عليا أو فريق عمل رئيسي يضمن إنسجام هذه الأهداف مع بعضها البعض.

٢،٤،٩ أبعاد الأهداف الإستراتيجية

لغرض الدراسة الحالية، لقد تم الاعتماد على أبعاد الأهداف الإستراتيجية من خلال ما أورده دراسة قديح (٢٠١٤) ودراسة زبيدية (٢٠٠٧)، بالإضافة إلى أهداف الوزارة، والأبعاد هي: الإنتاجية، والإبتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء الحكومي.

٢،٤،٩،١ أولاً: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية هدف من الأهداف الرئيسية التي تساهم بشكل كبير في إنجاز العديد من الأهداف الأخرى المرتبطة بها، والتي تهدف المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، لهذا السبب تسعى الكثير من المؤسسات برفع إنتاجية موظفيها، وموارها المتاحة على مستوى كافة المؤسسة، وتعرف الإنتاجية بأنها الناتج النهائي للقسم بين قيمة المخرجات على المدخلات، وكذلك هي عبارة عن نسبة قياس المخرجات إلى المدخلات التي تم استخدامها (قديح، ٢٠١٤).

٢،٤،٩،١،١ تعريف الإنتاجية

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بمصطلح الإنتاجية، ومن تلك التعريفات هو ما تطرق إليه أبو الخير (٢٠٠٥) حيث عرف الإنتاجية بأنها مقياس نسبي لمقدرة المؤسسات للوصول إلى المخرجات عن طريق المدخلات، أيضا تعرف بأنها إمكانية وقدرة إنجاز أكثر كمية ممكنة من المخرجات من كمية محددة من المدخلات.

كذلك عرف قديح (٢٠١٤) الإنتاجية بأنها الناتج النهائي للقسم بين قيمة المخرجات على المدخلات. بالإضافة إلى ذلك يقصد بها تعبير عن محصلة الأداء المنتج وتطور العمل بالمؤسسة، أي أثر الأعمال القائمة وكمية الوفورات بها، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى تعريف واضح للإنتاجية يقصد بها بأن أي زيادة في الإنتاجية لا يجب أن يتم إعتبارها زيادة حقيقية إلا بشرط أن تكون مصحوبة بنقص في سعر المنتج.

إما بخصوص إنتاجية العمل يقصد بها النسبة أو القيمة بين الإنتاج المنجز وحجم العمل المبذول ضمن فترة محددة من الزمن، كذلك تعرف بأنها كمية وحجم الإنتاج الكلي الذي تم إنجازة خلال فترة زمنية محددة عن طريق قسم أو شعبة من العمل (أبو الخير، ٢٠٠٥).

٢،٤،٩،١،٢ العوامل المؤثرة على الإنتاجية

توجد هناك عدة عوامل لها تأثير على الإنتاجية، وأبرزها ما يلي:

- الإدارة: تعتبر الإدارة في قائمة العوامل التي تؤثر على الإنتاجية. قد يكون هناك خسائر في المؤسسة وهبوط في الإنتاجية وانخفاض الروح المعنوية للعاملين بالرغم من توفر الآلات الحديثة والقوى العاملة ذات الكفاءة؛ وذلك بسبب سوء الإدارة للمؤسسة.

- التكنولوجيا: أن الدول الصناعية المتطورة في التكنولوجيا والتي تمتلك إمكانيات علمية هي التي تتمتع بمعدل إنتاجي مرتفع.

- نوع القوى العاملة: من المؤكد إن انتاجية العمال ذوي المهارة اعلى من إنتاجية العمال الأقل مهاره. حيث يلاحظ تميز المجتمعات الصناعية بتواجد فيها نسبة عالية من القوى العاملة ذات المهارة. وتشتهر بعض الدول كاليابان وغرب أوروبا وشمال أمريكا بارتفاع مستويات الإنتاجية بها؛ عكس الدول النامية فترتفع بها نسبة القوى العاملة الغير ماهره، لذا يعتبر ذلك من اهم الأسباب التي تؤدي الي انخفاض إنتاجية القوى العاملة.

- كثافة راس المال: يتطلب استخدام رأس المال بشكل مكثف عند الاستمرار في التطور التكنولوجي، حيث يعد التقدم التكنولوجي الحديث أكثر استخداماً لرأس المال. وذلك بسبب قدوم هذا التطور من الدول الصناعية المتقدمة. وتتميز هذه الدول بوفرة القوى العاملة ووفرة رؤوس الأموال.

- المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية: أن توفر مؤسسات ومنظمات اقتصادية وسياسية واجتماعيه متطورة يساهم في نجاح المجتمع في تحقيق مستوى عالي من التقدم الاقتصادي مما يساهم في ارتفاع مستوى الإنتاجية (محروس، ٢٠٠٨).

٢،٤،٩،٢ ثانياً: الابتكار

في الوقت الحاضر وفي ظل التطور الصناعي والتكنولوجي والتقني تتعرض العديد من المؤسسات لتحديات كثيرة وغير مسبوقه، أذ تعتبر تلك المؤسسات ركن أساسي في النهوض بالمجتمع بالرغم من اختلاف طبيعة عملها ونوعها، لذا من الضروري أن تسعى تلك المؤسسات إلى الوصول إلى حلول حديثة ومتطورة ومبتكرة لتجاوز المشاكل والتحديات التي تتعرض لها (المطيري، ٢٠١١).

٢،٤،٩،٢،١ تعريف الابتكار

أن قابلية الابتكار هي المقدرة على خلق الأفكار الحديثة التي تؤدي إلى الاستجابة للفرص من قبل المؤسسة وتؤدي غرض الاحتياجات المطلوبة. وتعتبر القابلية للإبتكار أولى مراحل الإبداع، وتساهم بشكل كبير وعلى المدى البعيد في إنجاح المؤسسة، ونظرا أن المؤسسة بكافة موظفيها وأقسامها تعمل في بيئة عمل تتصف بالإبداع والإبتكار فإن ذلك يدل على حدوث تغيير في المؤسسة (قديح، ٢٠١٤).

وعرف دالتمان وهولباك الإبتكار في عدة مراحل، أول هذه المراحل، عرفه بأنه أداء تتضمن الإبداع وهي أقرب إلى الاختراع، وأنه عملية تخلق تصورات جديدة وإبداعية للوصول إلى حلول لمشاكل محددة، أما في المرحلة الثانية، عرفوا الإبتكار بأنه جزء مهم من ثقافة وفكر الموظف أو الموظفين ككل المبنية على العملية الإبداعية والإبتكارية، وفي المرحلة الثالثة عرفوا الإبتكار بأنه عملية تجديدية أو تحديثية بغض النظر عن الطريقة التي تم استخدامها.

وأیضا عرّف تشيرميرهور الإبتكار بأنه خلق أفكار حديثة وفعاله، وثم يتم تنفيذها، وأيضا توسع في تعريف الإبتكار بأنه عملية تبدأ من طرح الأفكار، ثم تنفيذها وصولا إلى الممارسة والإنتاج، وفي النهاية توزع على الأسواق وتنافس المنتجات الأخرى في السوق.

وعرف مايكل بورتر الإبتكار بأنه عملية إضافة تقنية حديثة إلى عمل معين، مع مراعاة تنفيذ أشياء إبتكارية في نفس الزمن.

وورد في تعريف دراك للإبتكار بأنه عملية ترك الأشياء التقليدية لإستبدالها بأشياء حديثة.

ويرى شومبيتر أن الإبتكار هو عبارة عن عملية هدم خلاقة (Demircioglu & Audretsch, 2017).

٢،٤،٩،٢،٢ أهمية الإبتكار

وبناء على دراسة عبد الوهاب (٢٠١٣) فإن أهمية الإبتكار تتمثل في الآتي:

- تطوير المهارات والقدرات الفكرية للأفراد عن طريق تنفيذ جلسات عصف ذهني والتفاعل الجماعي.
- تطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
- خلق روح التنافس في المنظمة.
- يساهم في ارتفاع حجم المبيعات داخل المنظمة.
- يلعب دورا بارزا في تحقيق التميز للمنظمة، وذلك عن طريق تخفيض الفترات الزمنية خلال فترة إصدار المنتجات مما يجعل المنظمة منافسة في عملية السرعة في الإنجاز.
- رفع صورة وسمعة المنظمة وتعزيزها لدى ذهن المستهلكين.
- مساعدة أصحاب القرار في تحسين وتطوير جودة القرارات المتخذة للحد من المشاكل والتحديات التي تتعلق بيئة العمل والمشاكل الفنية والتسويقية والاقتصادية التي تواجه المنظمة.

٢،٤،٩،٢،٣ خصائص الإبتكار

أن هناك عدة خصائص للإبتكار ومن أبرزها:

- أنه يجعل الفرد قادر على إيجاد الفرص المتاحة من خلال توقع الرؤية، والمتطلبات الحديثة المبنية على معرفة إمكانية المنتجات الحديثة في زيادة الطلب عليها.

- أنه يتسم بالتميز، حيث يخلق أمور جديدة ومختلفة عن كافة الأمور الأخرى التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

- أن يتصف بالحدثة والتجديد، أي يشمل كل ما هو جديد جزئيا أو كليا.

- أنه يسهم في جعل الفرد أو المؤسسة أقوى متنفا في السوق، والمعنى من ذلك بأنه يسهم في جعل الفرد متميزا، وأن يكون أول من يقوم بإبتكار منتجات حديثة في السوق (Demircioglu & Audretsch, 2017).

٤،٢،٤،٩،٤،٢ العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبتكار

في دراسة خضر (٢٠١٦) وضحت بأن هناك عدة عوامل تؤثر على الإبتكار في المؤسسة ومنها:

- القيادة والإدارة: من المؤكد بأن القيادة لها تأثير على ما إذا كان العاملين بالمؤسسة متعاونين أو لا مع بعضهم البعض للوصول إلى الأهداف المتفق عليها والمشاركة بينهم، كما أنها تقوم بتحفيز الإبتكارات في المنظمة أو عرقلتها. وعادة ما تقوم القيادة الإبتكارية في المنظمة بخلق بيئة محفزة للإبتكار وتوفير الحوافز للموظفين، بينما تسعى القيادة البيروقراطية للحفاظ على ما هو عليه من حال ولا تؤمن بالتغيير لأنها تعتبره مسبب رئيسي للفوضى، كما تتصف بعدم المرونة، والمركزية، وأتصال الفريق من أسفل الهرم إلى أعلاه. حيث يقصد بالفريق بأنه مجموعة من شخصين أو أكثر يتفاعلون بصورة مستقرة ومنظمة ضمن فترة محددة من الزمن لتحقيق مصلحة وأهداف مشتركة. وبناء على العديد من الدراسات السابقة وتجارب المنظمات الناجحة في هذا المجال، أكدت أن أداء الفريق المتحد يفوق الأداء الفردي والأداء العام للإدارة، كذلك من الأفضل استخدام فريق العمل بدلا من الهياكل التنظيمية التقليدية كونه يخلق بيئة عمل مناسبة لتشجيع الإبتكار ودعمه.

- الثقافة التنظيمية، وهي عدة مصطلحات ومفاهيم متعلقة بالأفكار والمعتقدات العامة والسائدة في المجال الإداري، ولها ارتباط قوي بوظيفة التنظيم والتي تعتبر إحدى وظائف الإدارة الأساسية لكل المنظمات، كما تعرف أيضا بأنها السمات التي تتصف بها بيئة أو مناخ العمل حتى يتم تصنيفها على أن لها نظام خاص و ثابت له القدرة على إنجاز مجموعة من النتائج الإيجابية، والتي لها دور في زيادة نمو الموظفين وتطويرهم في كافة المجالات العملية والمهنية ، مما يؤدي إلى الوصول لإنجاز الأهداف العملية المتفق عليها.

- استراتيجية المؤسسة، حيث من الضروري التفريق بين نوعين من المنظمات، النوع الأول، هي تلك المنظمات التي تتهج استراتيجية إبتكارية ، وهي منظمات تركز كامل اهتمامها على موضوع الإبتكار للتنافس بقوه في السوق. أما النوع الثاني، هي المنظمات والتي تتبع إستراتيجية موجهة نحو الوضع الحالي، أي الخدمات والمنتجات الحالية.

٣،٩،٤،٢ ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية

أن نجاح ونمو المؤسسات الحكومية يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم ومعايير الإنسانية السامية، كالتكافل والإحساس بالوطنية اتجاه كل ما له علاقة بالمؤسسة سواء كان موظفاً أو عاملاً مساهم، مالك، فرد من المجتمع، زبون. ولهذا فإنه متى ما زادت المؤسسة الاقتصادية في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لتلك العملية الضميرية زادت عملية تطور وازدهار ورفي المؤسسة في الوطن مما يزيد من ربحها وسمعتها (سعيد والباوي، ٢٠١٠).

١،٣،٩،٤،٢ مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، حيث تحاول منظمات الأعمال تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ونورد هنا أهم التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية أهمها:

عرف بيتر دراكر المسؤولية الاجتماعية بأنها: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة (أبو ماضي، ٢٠١٥).

وتعرف أيضاً بأنها المسؤولية الشاملة المؤسسة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات وتوقعات أصحاب المصالح داخل المؤسسة ومن خارجها (سعيد والباوي، ٢٠١٠).

كما أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه (Draft, 2001).

وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها التطوع الذاتي للمنظمات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل.

كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

وعرفها البنك الدولي بأنها التزام منظمات الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد (أبو ماضي، ٢٠١٥).

٢،٤،٩،٣،٢ مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تنطلق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة من المبادئ حسب منظمة الأمم المتحدة وهي (أبو ماضي، ٢٠١٥):

- الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو ١٤٠٠٠.
- الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.
- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية.
- تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.
- القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية.
- تنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معاً.

٢،٤،٩،٣،٣ أبعاد المسؤولية الاجتماعية

في إطار المسؤولية الاجتماعية عرض كارول أربع مسؤوليات للمؤسسة العامة وهي كما يلي (أبو ماضي، ٢٠١٥):

- المسؤولية الاقتصادية: وهي توفير السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع وبأسعار مناسبة وجودة عالية، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المنظمة الأرباح والعوائد المالية التي تمكنها من الاستمرار.
- المسؤولية القانونية: هذه المسؤوليات تضعها الحكومات وتمثل في القوانين والتعليمات التي يجب على المنظمة احترامها، وتمثل هذه المسؤوليات في توفير فرص العمل العادلة والمتكافئة لكافة الأفراد على اختلافهم، وحمائهم.

تمثل المسؤوليتين السابقتين قاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر للمنظمة، حيث لا معنى من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية دون تحقيق كل من المسؤوليتين الاقتصادية والقانونية.

- المسؤولية الأخلاقية: تتمثل المسؤولية الأخلاقية للمنظمة في احترام وأخذ قيم وأخلاقيات والمعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه، إذ أن مثل هذه المعتقدات والعادات لم يتم تقنينها ولكن احترامها من قبل المنظمات ضروري وذلك من أجل تحسين سمعتها ومكانتها.

- المسؤولية الخيرية: وهي مختلف المبادرات الطوعية للمنظمة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن أو الشباب، حيث لا تكون هذه النشاطات أو المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المنظمة؛ حيث لا ينتظر منها زيادة في الأرباح أو في الحصة السوقية.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن القول إنه توجد عدة معايير يمكن للمنظمة الأخذ بها وذلك على أساس الحاجة إليها من جهة ومدى أهميتها، حيث تختلف المعايير باختلاف نشاط وتوجهات المنظمة، كما يمكن لها أن تبتكر معايير جديدة والتي تساهم في رسم صورة حقيقية عن وضع المنظمة.

وتعمل المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الجوانب التالية في المجتمع (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩):

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور الانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف والتوعية الاجتماعية سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.

٢،٤،٩،٤ رابعاً: الأداء الحكومي

كان في السابق ينظرون إلى الأداء على أنه أداء عامل أو فرد أو مجموعة من العمال أو الأفراد لإنجاز المهام المطلوبة منهم داخل المنظمة التي يعملون بها وذلك بالنظر إلى عمل الأفراد وسبل تقييمهم، ولكن في الوقت الحاضر تغير هذا المفهوم من الأداء الفردي إلى أداء المنظمات، بحيث تغيرت النظرة إلى تعريف الأداء

في المنظمات باعتباره دافعا للسير بعجلة التقدم والتطور التي تحرك هذه الدافعية باعتبارها الأداة الأكثر تأثيرا في تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في الاستمرارية والبقاء (عبد الغفور، ٢٠١٨).

٢،٤،٩،٤،١ تعريف الأداء الحكومي

إن الأداء الحكومي هو نتيجة تفاعل العناصر البيئية الحكومية الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق تجميع أداء الموظفين في القطاع الحكومي ضمن أهدافهم المختلفة بالإضافة إلى أداء هذه المصالح في إطار السياسات العامة للمؤسسة الحكومية ضمن مجال المكونات الاقتصادية والسياسية الاجتماعية والثقافية، داخل وخارج الحدود الوطنية من خلال التجمعات المحلية والإقليمية والدولية (حميد، ٢٠٢٠).

وفي دراسة مزهر وياسر (٢٠١٨) عرفت الأداء الحكومي بأنه الحفاظ على إمكانيات المؤسسة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها واستغلالها بشكل مناسب وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بصورة تضمن تفوقها دائما على المنافسين والتميز في الأداء.

كما عرفه عبد الغفور (٢٠١٨) بأنه المرأة التي تعكس مدى اقتراب المؤسسة من النجاح أو الفشل. ومن خلال كل التعريفات في الدراسات السابقة، يرى الباحث بأن الأداء الحكومي هو عبارة عن نتائج أعمال المنظمة ككل وذلك من خلال تفاعلها بالبيئة الخارجية والداخلية لها.

٢،٤،٩،٤،٢ أهمية الأداء الحكومي

يرى حتاملة ودراوشة (٢٠١٩) أن أهمية الأداء الحكومي تكمن بفاعلية وكفاءة في المؤسسات بشكل عام، وبأهمية أكبر في المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص، والتي تتحمل المسؤولية الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والسعي نحو تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم أبرز الخدمات في مجال التعليم والتأهيل والتدريب والخدمة المجتمعية والشراكة مع القطاع الخاص، والحفاظ على استمراريته وموقعها في ظل التحديات المستمرة والمتطورة التي تحت في المجتمع.

وفي دراسة الغالبي وإدريس (٢٠١٤) يروا بأن أهمية الأداء المؤسسي الحكومي يساعد ويساهم بشكل كبير في كسب فوائد عظيمة للمنظمة وذلك باعتباره مدخل رئيسي وأساسي للتركيز على الخطط الإستراتيجية للبرامج وعلى مستوى الأداء كما أنه يساهم في توفير وسائل وطرق معينة لرفع التقارير الرسمية لأداء برامج العمل إلى الإدارة العليا ، كما يتم استنتاج النتائج المراد تحقيقها من القياس، بالإضافة إلى توفير الجهد والوقت، كما أنه يساهم ويساعد في تقنين الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق التغذية العاكسة الخاصة بخطوات تطور العمل ضمن مسار تحقيق أهداف المؤسسة، وفي حال اختلاف النتائج عن الأهداف يكون باستطاعة المؤسسات أن تقوم بعمل تحليل الفجوات الموجودة وإجراء التعديلات اللازمة .

٣،٤،٩،٤،٣ خصائص الأداء الحكومي

إن للأداء الحكومي عدة خصائص تميزه عن أداء أي مؤسسة أو منظمة أخرى مهما كانت طبيعتها، وحتى إن كانت ترتبط معها في الخصائص العامة لكل منظمة، لذا فإن خصائص الأداء الحكومي هي:

= يتصف الأداء الحكومي بالهرمية بين المصالح الدنيا والوسطى والمركزية مما يجعل المعلومات (المعطيات التصاعديّة) والقرارات (المعطيات التنزليّة) تحددًا تنافسيتها و تقيس فعالية أداءها.

= يتميز الأداء الحكومي بتعدد جوانبه وذلك من خلال نوعية مصادره وتعدد أغراضه، حيث تعتبر الحكومة منظمة كبرى تتميز اختصاصاتها بأبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

- أيضا يتميز الأداء الحكومي بمؤشرات القياس الخاص به، والتي تتمحور في درجة القبول الاجتماعي للقرارات الحكومية و التفاعل معها و التعاطي بموجبها ، هذا على جميع الأصعدة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، داخليا وخارجيا.

- كما إن الأجهزة الرقابية للأداء الحكومي متنوعة، فمنها الرسمية مثل أجهزة الرقابة المركزية في الحكومة والأجهزة التشريعية البرلمانية والأجهزة الرقابية الشعبية ومجلس الشورى ومجلس عُمان، ومنها أخرى غير رسمية مثل الصحافة المستقلة الحرة.

- يعتبر تطبيق القرارات الحكومية تسلسلية وذلك في إطار تطوير أدائها من مجلس الوزراء إلى الوزارات ثم إلى المحافظات حتى تصل إلى الولايات ومديرياتها الحكومية، مما يجعل استراتيجية تطوير الأداء مرتبطة بمدى استيعاب كل مستوى للقرارات الحكومية (حميد، ٢٠٢٠).

٥،٢ وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عُمان

يلعب قطاع الزراعة والثروة السمكية دوراً مهماً في تعزيز الاقتصاد الوطني لسلطنة عُمان، وتعتبر من القطاعات الحيوية من حيث مساهمتها الرئيسية في تنوع مصادر الدخل، وتوفير فرص العمل، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، وتعزيز الناتج المحلي غير النفطي، وتعزيز الأمن الغذائي في سلطنة عُمان.

وبناء على التقرير السنوي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه (٢٠١٧)، تبلغ مساحة السلطنة (٣٠٩,٥) ألف كيلومتر مربع، منها (٥,٥) مليون فدان صالحة للزراعة، في حين تبلغ مساحة الأراضي الزراعية في الحيازات (٣٥٥) ألف فدان، مع وجود ثروة حيوانية تقدر بنحو (٣,٥) مليون رأس، في المقابل تمتد سواحل السلطنة على طول (٣,١٦٥) كيلومتر، وتقدر الكتلة الحية من المخزون السمكي بحوالي (٧,٦) مليون طن، كما وتبلغ الكمية القابلة للاستغلال بنحو (٢,٣) مليون طن، في بما نسبته (٣٠٪)، في حين بلغت كمية الإنتاج السمكي المستغلة بنهاية عام ٢٠١٧ م بحوالي (٣٤٨) ألف طن أي بنسبة (١٥٪) فقط من إجمالي الكمية القابلة للاستغلال - ويتمتع قطاعي الزراعة والثروة السمكية بوجود بنية أساسية تؤهله للمساهمة بدور كبير في التنمية الاقتصادية خلال الفترة القادمة والتي من أهمها وجود (٢٥) مديرية وإدارة زراعية وسمكية، (٧٦) دائرة مركز زراعي وسمكي، (٦٨) عيادة بيطرية

حكومية و (١٢٧) عيادة بيطرية خاصة بالإضافة إلى (٢٩) عيادة بيطرية متنقلة ومستشفى بيطري ، (٢٦) محجر زراعي وبيطري، (٢٢) مركز ومحطة بحثية ومزرعة بحثية زراعية وسمكية ، بالإضافة إلى وجود بنية أساسية لموانئ الصيد منتشرة في معظم ولايات السلطنة والتي تبلغ حاليا (٢٢) ميناء قائم مع وجود خطة استراتيجية لتغطي منظومة مواني الصيد ومواقع الإنزال لأهم مناطق تواجد الصياد العماني - وتسعى وزارة الثروة الزراعية السمكية وموارد المياه إلى تطوير البرامج الرامية إلى النهوض بقطاعي الزراعة والثروة السمكية والأنشطة المصاحبة لهما ، وذلك من خلال إدخال وتطوير ونشر التقنيات الحديثة ، والاستخدام الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية المتاحة في السلطنة ، كما تبنت الوزارة مسارات جديدة ، لتعزيز الاستثمارات الزراعية من خلال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات الزراعية والسمكية كبديل للنظم القائمة بالإضافة إلى الإشراف على تفعيل العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص في استحداث المشروعات الاستثمارية الكبيرة والتي يعول عليها في زيادة الإنتاج المحلي للغذاء ورفع نسبة الاكتفاء الذاتي وتعزيز منظومة الأمن الغذائي.

وحقق قطاعي الزراعة والثروة السمكية العديد من الإنجازات خلال السنوات السابقة ، وتطمح الوزارة إلى تحقيق المزيد خلال المرحلة القادمة في ظل توجه الحكومة لإعداد رؤية مستقبلية حتى عام ٢٠٤٠ م ، وفي هذا الإطار اعتمدت سابقا خطة لتطوير قطاع الثروة السمكية (٢٠١٣-٢٠٢٠) والتي تم الانتهاء في تنفيذ مشاريعها ، كما تم الإنتهاء من إعداد استراتيجية القطاع السمكي ٢٠٢٠م والتي رفعت إلى مكتب الرؤية المستقبلية عمان ٢٠٢٠ م ، وبخط موازى تم الإنتهاء أيضا من إعداد استراتيجية التنمية المستدامة للقطاع الزراعي والتنمية الريفية ٢٠٢٠ ، وتم خلال عام ٢٠١٧ م مواءمة هذه الإستراتيجية مع الاستراتيجيات الأخرى ذات العلاقة وتم رفعها أيضا إلى مكتب الرؤية المستقبلية عمان ٢٠٤٠ م، وأثمرت الجهود السابقة في تحقيق قطاعي الزراعة والأسماك إلى مؤشرات جيدة بنهاية عام ٢٠١٧ م حيث ارتفع

إجمالي قيمة الناتج المحلي للقطاعين من (٥٧٣) مليون ريال عماني في عام ٢٠١٦ م إلى (٦٢٧) مليون ريال عماني في عام ٢٠١٧ م محققا بذلك معدل نمو بلغ (٩,٤٪) بالإضافة إلى ذلك يساهم قطاعي الزراعي والثروة السمكية بحوالي (٥٦,٢٪) من قيمة احتياجات السلطنة الغذائية وتدل هذه المؤشرات على وجود إمكانيات كبيرة لنمو قطاعي الزراعة والاسماك خاصة لقطاع الثروة السمكية باعتباره من القطاعات الواعدة، ومن المنتظر أن يستوعب القطاعين المزيد من فرص العمل خاصة في إطار النمو المتسارع للإستثمار الخاص وذلك في ظل السياسات التي تنتهجها الحكومة للنهوض بكافة القطاعات الاقتصادية بالدولة.

وتعد وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه من أهم وأكبر المؤسسات 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 والحفاظة عليها وتطويرها بجميع الوسائل الممكنة وتوفير لها بيئة صحية تساعد على الأداء الجيد والإبداع لذا يعد برنامج إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية من أهم المواضيع التي يجب أن تتدارسها 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.

٢،٥،١ رؤية ورسالة الوزارة

تستمد الوزارة رؤيتها ورسالتها من خلال أهميتها وأهمية القطاع الزراعي والسمكي في السلطنة، حيث يعتبر من أهم القطاعات الأساسية والإنتاجية في تنوع مصادر الدخل القومي في سلطنة عُمان، والمساهمة في الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وتوفير فرص عمل لشريحة كبيرة من المجتمع، وتوفير المنتجات والسلع الغذائية وغيرها.

- رؤية الوزارة: نحو تنمية مستدامة لقطاعي الزراعة والثروة السمكية ومساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني.
- رسالة الوزارة: استغلال أمثل للموارد المتاحة في قطاعي الزراعة والثروة السمكية بطرق مبتكرة بما يضمن ديمومتها بكفاءة متميزة وعالية في تحقيق الأمن الغذائي للسلطنة.
- غايات الوزارة: المحافظة على الزراعة والثروة الحيوانية وموارد التربة والمياه والمراعي وإجراء البحوث المتعلقة بمحذرين المجالين، إضافة إلى نشر التوعية والتقنيات الحديثة بين الفئات المستهدف وتنمية الثروة السمكية والعمل على استدامتها.

٢،٥،٢ اختصاصات وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

- صدر مرسوم سلطاني رقم ٢٠٢٠/٩٢ بتعديل مسمى وزارة الزراعة والثروة السمكية إلى وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وتحديد اختصاصاتها، واعتماد هيكلها التنظيمي.
- وكما نص في المرسوم السلطاني فأن اختصاصات الوزارة هي:
- وضع السياسات والخطط والبرامج لتنمية واستغلال الثروات الزراعية والحيوانية والمالية الحية، وموارد المياه، والأمن الغذائي، وعرضها على مجلس الوزراء للاعتماد.

- إعداد مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية وإصدار اللوائح والقرارات الوزارية المتعلقة بإدارة واستغلال الثروات الزراعية والحيوانية والسمكية والموارد الرعوية، وموارد المياه، والأمن الغذائي، والخدمات المرتبطة بها، وذلك لتنميتها، والحفاظ عليها، وحسن استغلالها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.

- التنسيق مع وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار للاستثمار في المجالات الزراعية والحيوانية والسمكية والخدمات المرتبطة بها، وتشجيع القطاع الخاص على إقامة المشروعات التي تساهم في التنمية الزراعية والحيوانية والسمكية.

- إجراء البحوث والدراسات للثروات الزراعية والحيوانية والسمكية وموارد المياه، لتنميتها، وتقييم أوضاعها، والعمل على دعم قدراتها الإنتاجية، وإجراء التجارب والدراسات الفنية، وتيسير نقل التقنيات في تلك المجالات، وإيجاد الحلول للمشكلات العملية.

- إعداد وتنفيذ برامج إرشاد وتدريب المزارعين ومربي الماشية والصيادين، بهدف نقل التقنيات والمعارف الحديثة، وتحسين أدائهم، ورفع مستوى معيشتهم، مع المحافظة على الإرث المعرفي المناسب، والاستخدام الأمثل للموارد.

- العمل على تطوير الإدارة الحقلية لمياه الري، ووضع الخطط والبرامج لزيادة كفاءة استخدامها، والعائد منها، وتنمية الأراضي الزراعية، وحمايتها من التصحر والانجراف، والعمل على استدامة خصوبتها.

- وقاية الثروات الزراعية والحيوانية من الآفات والأمراض، وحماية تلك الثروات والموارد المرتبطة بها من سوء الاستخدام، والاستنزاف، والتصحر.

- حماية الثروة المالية الحية من سوء الاستغلال والاستنزاف، بما في ذلك تحديد الوسائل والمعدات والأجهزة المسموح باستخدامها لأغراض سيدها.

- تنمية وتشجيع وتطوير الاستزراع السمكي، وتقديم التسهيلات اللازمة بما يضمن استدامتها.

- إعداد وتنفيذ البرامج والخطط والأنظمة المتعلقة بسلامة وجودة المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات المالية الحية بما يضمن صلاحيتها وسلامتها.
- إدارة وتنظيم التسويق الزراعي والسمكي والأسواق السمكية، وتطويرها، ووضع الضوابط المنظمة لها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- إنشاء وتطوير وإدارة موانئ الصيد البحري وتقديم الخدمات بما يضمن حسن الاستفادة منها. ١٣.
- إعداد وتنفيذ استراتيجية الأمن الغذائي، ورفع تقارير دورية بشأنها إلى مجلس الوزراء.
- تطوير السياسات والتشريعات الوطنية المرتبطة بقطاعات الأمن الغذائي، بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- إنشاء نظام معلومات وطني متكامل للأمن الغذائي، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تشجيع القطاع الخاص والجمعيات الأهلية للإسهام بفعالية في مجال تعزيز الأمن الغذائي.
- تخزين السلع والمواد الغذائية الأساسية، ورفع تقارير دورية إلى مجلس الوزراء بشأن مستوى المخزون السلعي.
- وضع نظام الحركة المخزون السلعي لحفظه في حالة جيدة، وتدويره، وتعويضه بصفة مستمرة، وللوزارة التنسيق في هذا الشأن مع القطاع الخاص، على ألا يقل المخزون السلعي عن الحد الأدنى الذي يقره مجلس الوزراء.
- إنشاء وإدارة وصيانة وتأجير مخازن السلع والمواد الغذائية الأساسية ومراقبتها.
- التشجيع على إعداد البحوث والدراسات والبرامج ذات الصلة بالأمن الغذائي.
- إدارة المخزون الغذائي لدى القطاع الخاص في أثناء الأزمات، بما يمكن موظفي الوزارة من المتابعة المستمرة للمخزونين الغذائي والسلعي، والتحقق من أماكن تخزينهما، ووفرتهما.

- تقييم ومراقبة وتنمية الموارد المائية، وحسن إدارتها، والعمل على تحقيق التوازن بين الاستخدامات المائية،
والموارد المتجددة.

- المحافظة على الموارد المائية من الاستنزاف وترشيد استهلاك المياه في كافة المجالات، والتنسيق في ذلك مع
الجهات المعنية.

- تعزيز وتطوير التعاون في الاختصاصات المتعلقة بالوزارة مع غيرها من الجهات المعنية في الدول والمنظمات
والمؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة.

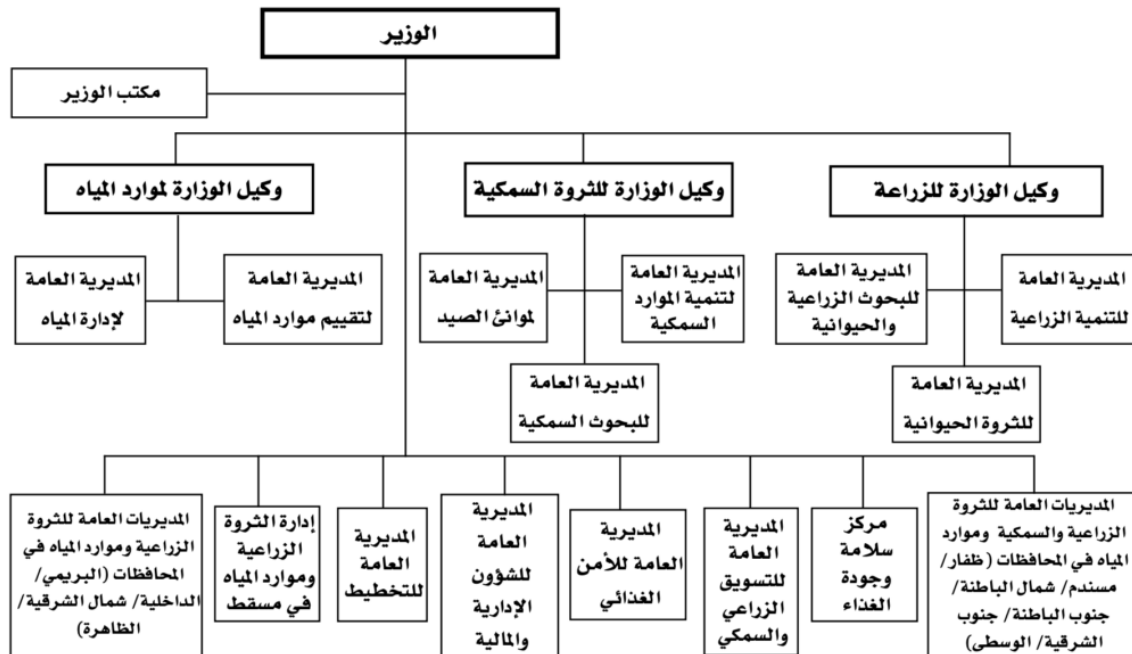
- العمل على تنفيذ القرارات المنبثقة عن الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بالوزارة التي تكون السلطنة طرفا
فيها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- تمثيل السلطنة في المؤتمرات والفعاليات والاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة باختصاصات الوزارة.

- أي اختصاصات أخرى مقررّة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

الملحق رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه



المصدر: مرسوم سلطاني رقم ٢٠٢٠/٩٢

الرسم البياني ٢ ، ٣: الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

٢،٥،٣ أهداف قطاع الثروة السمكية خلال الخطة الخمسية التاسعة (٢٠١٦-٢٠٢٠)

- تعزيز حوكمة القطاع.
- تحسين كفاءة طرق انتاج المصايد الطبيعية.
- تطوير تجهيز الأسماك وتصنيع المعدات في القطاعات الفرعية.
- تعزيز مراقبة الجودة والعلامة التجارية والتسويق للمنتجات السمكية العمانية على الصعيد العالمي. ٥.
- رفع الاستثمارات في موانئ الصيد وتعظيم استخدام وتعزيز الروابط بالمجتمعات المحيطة.
- استقطاب وتطوير المواهب الوطنية في قطاع الثروة السمكية.
- زيادة الانتاج السمكي واستغلال المخازين السمكية غير المستغلة خاصة تلك في أعالي البحار مع ضمان الاستغلال الأمثل للمصائد السمكية.
- زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي بمعدل (٠.١٦%) بنهاية الخطة الخمسية التاسعة وتوفير فرص عمل للمواطنين في قراهم.
- تطوير الصناعات السمكية وتشجيع صادرات المنتجات السمكية ذات القيمة المضافة.
- رفع كفاءة أسطول الصيد وتطوير البنية الأساسية في الموانئ والمرافئ ومواقع الانزال وقرى الصيادين.
- زيادة مساهمة قطاع الاستزراع السمكي التجاري والتكاملي في الانتاج السمكي الكلي.
- تطوير نظام التسويق السمكي واستكمال بناء أسواق الجملة والتجزئة وضمان جودة الاسماك لتقليل الفاقد.
- تعزيز البحث والتطوير العلمي لتحقيق تنمية مستدامة للقطاع السمكي.

- تطوير نظام فعال لإدارة المصائد السمكية وتعزيز مشاركة الصيادين والمتفعين بالقطاع لضمان استدامة المخزون السمكي.

- تطوير برامج تأهيل وتدريب الصيادين والعاملين بالقطاع السمكي لضمان رفع مستواهم المعيشي.

٤، ٥، ٢ إستراتيجية وأهداف القطاع الزراعي في سلطنة عُمان

هناك بعض التدخلات التي يتوقع أن تمثل نتائجها الفرعية مفتاح النجاح لاستراتيجية الزراعة المستدامة والتنمية الريفية حتى عام ٢٠٤٠، وذلك بسبب الحاجة الملحة للقضايا التي تستهدف معالجتها و/أو تأثيرها الفعال على البرامج الأخرى، وفيما يلي البرنامج التي يمكن ان تحدث فرقا والتي تم اعتبارها بمثابة اهم الأولويات للخطة الخمسية (٢٠١٦-٢٠٢٠) في إطار هذه الإستراتيجية الاستشارية.

- تهيئة مناخ مؤسسي وتنظيمي رقابي أفضل لتطوير التجارة في المنتجات الزراعية وإنتاج الأغذية الزراعية. إصلاح الهيكل الحالي للحوافز بالانتقال من تعميم الدعم إلى الحوافز الذكية. تحسين تقديم الخدمات المالية الريفية. تعزيز القاعدة المعرفية لاتخاذ القرارات في مجال الزراعة والتنمية الريفية. وفي ذات الوقت، تنفيذ دراسات أو استطلاعات مختارة بهدف جمع المعلومات أو البيانات التي مازالت غير متوفرة في البلاد. ودعم تنفيذ حوار السياسات بين اصحاب الشأن العام والخاص.

- معالجة مسألة الإدارة المستدامة للمياه المستخدمة في الزراعة، بدء مع المنطقة الزراعية الأكثر أهمية في البلاد (محافظة الباطنة). معظم التدخلات تندرج في إطار النتيجة رقم (١)، وبعض التدخلات في إطار النتيجة (٢ و٤).

- تحسين معايير سلامة الأغذية والأمان الحيوي في المنتجات النباتية، وكذلك المتعلقة بالإنتاج الحيواني، وسلاسل القيمة. والذي يعتبر امراً في غاية الاهمية لتعزيز التنافسية.

- وضع نهج جديد ومتكامل للتنمية الريفية في (الجبل الأخضر) النتيجة رقم (٥) وتقييمها. وفي نهاية المطاف تطويرها لتصل إلى مناطق أخرى في البلاد.

توفر استراتيجية الزراعة المستدامة والتنمية الريفية حتى عام ٢٠٤٠ التوجيه الاستراتيجي والمبرمج للسياسة والاستثمار في القطاع الزراعي والريفي، وتتألف استراتيجية الزراعة المذكورة من مجموعة شاملة من الإجراءات اللازمة لضمان أنشطة التنمية الزراعية والريفية المستقبلية بحيث تكون مجدية اقتصاديا ومستدامة بيئيا وبالتالي مساهمتها الفاعلة في تنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي وتعزيز الأمن الغذائي في السلطنة.

وتنسجم (استراتيجية الزراعة المستدامة والتنمية الريفية حتى عام (٢٠٤٠) مع الرؤية المستقبلية " عمان ٢٠٤٠ " وهي استراتيجية قادرة على المساهمة بشكل كبير في رفع مستوى المعيشية وتحقيق الاستقرار للشعب العماني، ليس فقط من خلال مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي، بل أيضا من خلال الحد من الاختلالات الإقليمية، وتعزيز الاستدامة البيئية، وتحسين مستوى التغذية والصحة، وإدماج الشباب من الجنسين في أماط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

حيث أن نتائج أو أهداف استراتيجية الزراعة المستدامة والتنمية الريفية حتى عام ٢٠٤٠ هي:

- زيادة القدرة التنافسية لقطاع الإنتاج النباتي: وذلك من خلال تحسين تقنيات الزراعة، وتعزيز الممارسات، وتطوير التنوع ذي القيمة العالية، وزيادة الإنتاج النباتي والجودة الغذائية. انخفاض خسائر مرحلة ما بعد الحصاد وتحسين جودة المنتج في السوق وتطوير قيمة المنتج المضافة وتحسين الفرص المتاحة في السوق. تعزيز التدابير الصارمة لسلامة الأغذية والأمن البيولوجي فيما يخص الإنتاج النباتي.

- زيادة القدرة التنافسية لقطاع الثروة الحيوانية: وذلك عن طريق تطوير صناعة مستدامة لمنتجات اللحوم الحمراء والألبان الموجهة إلى السوق لتصبح أكثر إنتاجية. تعزيز التنافس في صناعة الدواجن الوطنية

واستدامتها. تعزيز ممارسات تربية النحل وتكنولوجياها وقيمتها المضافة وتسويقها. تحسين التدابير الصارمة

لسلامة الأغذية والأمن البيولوجي للحيوانات الحية والمنتجات الحيوانية.

- تعزيز الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية في الزراعة: زيادة العائد الاقتصادي لكل وحدة من المياه

المستخدمة في الزراعة. تعزيز تقنيات جمع المياه المستخدمة في الزراعة وإعادة استخدامها وزيادة السعة

التخزينية. تحسين خصوبة التربة. حفظ التنوع البيولوجي الزراعي.

- تحسين قدرة الزراعة وسبل العيش الريفية على الصمود ومواجهة تغيرات المناخ والكوارث الطبيعية: وذلك

عن طريق دمج التكيف مع تغير المناخ، وإدارة مخاطر الكوارث الطبيعية مع سياسات التنمية الزراعية والريفية

(الاستثمار والبرامج). التخفيف من اثار تغير المناخ وتحسين البصمة الزراعية.

- تعزيز فرص كسب العيش في المناطق الريفية: تنويع الأنشطة الاقتصادية الريفية وتحسين فرص كسب

العيش. المحافظة على التراث الثقافي المحلي والقيم الاجتماعية التقليدية.

- تهيئة مناخ ملائم للتنمية الزراعية والريفية: تعزيز وتحسين الإطار المؤسسي والقانوني. تهيئة المناخ

الاقتصادي. توفير وتحسين الخدمات المالية. تعزيز قاعدة المعرفة للتطور الراعي والتنمية الريفية. وضع منظومة

ابتكار ناجعة من أجل تعزيز القدرة التنافسية بالمستدامة الزراعة. تعزيز الدعم المجتمعي للزراعة والتنمية الريفية.

إن القارئ في مضامين الخطاب السامي لمولانا حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم

-حفظه الله ورعاه- يجد فيه التوجهات المستقبلية للسلطنة في المرحلة القادمة بمختلف جوانبها السياسية

والاقتصادية والتنموية، مما يبعث في النفس التفاؤل بأننا على أعتاب نهضة حديثة متجددة أركانها العدالة

والمشاركة والشفافية وحكومة الأداء، تستمد قيمها من تاريخ عمان وإرثها الحضاري، وتواكب المتغيرات

والتطورات الحديثة التي يشهدها العالم، وتتسلح بالمعرفة والبحث العلمي والإبتكار، وتعتمد في البناء والتطوير

على الكفاءات الوطنية.

ولكل شخص ميول واتجاهات مختلفة يقرأ ويحلل الخطاب السامي بناء على خلفيته العلمية وخبرته المهنية، فيسهم في وضع تصورات معينة أو يقدم أفكاراً جديدة، أو ينتقد ممارسات مطبقة، والمتتبع لمواقع التواصل الاجتماعي أو ما دونته الصحف المحلية يجد أن الدافع نحو ذلك الحراك، ما أكد عليه جلالته في خطابه: «بأن الانتقال بعمان إلى مستوى طموحاتكم سيكون عنوان المرحلة القادمة بإذن الله».

وفي هذه الأسطر الموجزة سوف أتطرق إلى بناء نظام متكامل للكفاءات في الوحدات الحكومية يعزز من الأداء الحكومي، فقد أشار جلالته في خطابه السامي إلى «بناء نظم وسياسات عمل جديدة تمنح الحكومة المرونة اللازمة والقدرة التي تساعدنا على تحقيق الاستفادة القصوى من الخبرات والكفاءات الوطنية».

حيث تناولت العديد من الأدبيات العلمية نظم الكفاءات ودعت الحكومات نحو تطبيقها وممارستها في مختلف المستويات الوظيفية لما لها من الأثر في تحقيق الأداء الفعال والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف الحكومة، وبالتالي التأثير المباشر على النمو الاقتصادي للدول. وتشير الأبحاث أن الدول التي تدار من قبل ذوي الكفاءات تتمتع بمعدلات نمو اقتصادية عالية.

وفي هذا الصدد يؤكد البروفيسور Honddeghem بأن نظم الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم قد خضعت إلى إصلاحات رئيسية على مدى السنوات العشرين الماضية، ومن المحتمل أن تستمر إلى التغيير في المستقبل، ويفترض أن إدارة الكفاءات هي من تدعم عملية التغيير هذه، حيث ينظر إليها كأداة ضغط للتحويل من البيروقراطية التقليدية إلى المنظمات المرنة والحديثة. وهذا ما دعا إليه جلالته. حفظه الله. في خطابه «سنوجه الحكومة بكافة قطاعاتها لانتهاج إدارة كفؤة وفاعلة».

وقد نشرت بحثاً علمياً محكماً في العام الماضي بالعدد ١٢ في مجلة دولية كندية International Business Research تناولت من خلاله مدى تطبيق الإدارة القائمة على الكفاءات في الخدمة المدنية

بسلطنة عمان مقارنة مع ممارسات لأنظمة الخدمة المدنية أو العامة في كل من (الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وكوريا الجنوبية، والمملكة العربية السعودية، ودولة الإمارات العربية المتحدة). وقدمت الورقة البحثية أكثر من عشرة مقترحات تطويرية للتحويل نحو نظام متكامل للكفاءات منها على سبيل المثال: إعداد الإستراتيجية الوطنية للكفاءات الحكومية تتوافق مع رؤية عمان ٢٠٤٠، وإعداد السياسة العامة لاختيار وتعيين الكفاءات، ووضع دليل إرشادي في كيفية توظيف الكفاءات بالوحدات الحكومية، وإنشاء المركز الوطني لتقييم وتطوير الكفاءات، وتبني نظام إدارة الأداء الوظيفي.

إن بناء نظام متكامل للكفاءات يعتبر من الخطوات المهمة للانتقال إلى نظام إدارة المواهب، وإذا ما تم تنفيذه بالشكل المطلوب فإنه سيحقق نتائج أفضل للأداء الحكومي، وينهض بالقدرة التنافسية للقطاع العام، ويحسن الخدمات الحكومية، ويحقق العدالة بين الموظفين. فإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية تعتبر من أصعب الإصلاحات التنموية، إلا أن الجهود التي تقوم به الحكومات والمنظمات الدولية، تسعى إلى تذليل تلك الصعوبات، وسد الفجوات البحثية، وتقديم الحلول التطويرية، بمختلف المنهجيات العلمية، ولا تزال مستمرة. فالتدرج نحو الإصلاح والتطوير يحتاج إلى وقت، وإلى رؤية واستراتيجية واضحة، وتعاون بين مختلف الجهات الحكومية، بالإضافة إلى دعم وتبني المشاريع البحثية التطبيقية.

ومن المؤشرات الدالة نحو الإصلاح والتطوير في القطاع الحكومي خلال المرحلة القادمة ما أكد عليه جلالته في خطابه «بأننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين، وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمه ومبادئه وتبني أحدث أساليبه» فنسأل الله العلي القدير أن يوفق جلالته ويحفظه ويسدد على طريق الإصلاح والتطوير (البلوشي، ٢٠٢٠).

٢،٦ نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives)

واجه الباحث صعوبة في اختيار النظريات التي تتوافق مع النموذج الإفتراضي للدراسة ، وتوصل الباحث من خلال مراجعته للدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة إلى أن نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) هي أقرب تلك النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في تعزيز نموذج الدراسة، حيث أنها تساهم في تطوير أداء الأفراد وأداء المنظمة، وتهتم كذلك بتحقيق أهداف وغايات المنظمة، وتعتبر الإدارة بالأهداف (MBO) واحدة من العديد من نماذج الإدارة التي تم استخدامها، ولا تزال مستخدمة حتى وقتنا الحاضر؛ حيث تسمح هذه التقنية للإدارة بالتركيز على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والعمل جاهداً لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة. وأن الأصول التاريخية لهذه النظرية تعود إلى الخبير الإداري بيتر دراكر Peter Drucker حيث استخدمها لأول مرة في عام ١٩٥٤م كنهج إداري، وذلك في كتابه بعنوان " ممارسة الإدارة "، وتم تطويره من قبل العديد من منظري وخبراء علم الإدارة، من بينهم جورج أوديورن، ودوجلاس ماكجريجور، وجون وغيرهم (كردي، ٢٠١٧)

ووصف بيتر دراكر الإدارة بالأهداف بأنها بيئة توحد قوى الإدارة والموظفون والعمل معاً لتحديد ومراقبة أهداف المنظمة لفترة معينة؛ كما عرفها بأنها نموذج إداري استراتيجي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد الأهداف التي يتفق عليها كل من الإدارة والعاملين بشكل واضح. وفقاً للنظرية، فإن إبداء الرأي في تحديد الأهداف وخطط العمل يشجع المشاركة والالتزام بين الموظفين، بالإضافة إلى مواءمة الأهداف عبر المنظمة.

وأن الهدف الرئيسي من هذا النموذج هو تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحديد أهدافها بشكل واضح، أن تكون هذه الأهداف متفق عليها بالكامل من قبل الإدارة والعاملين والأعضاء الآخرين

في المؤسسة؛ بمعنى آخر أنه إذا كانت أهداف المنظمة متوافقة مع أهداف العاملين، فإن نسبة تحقيق هذه الأهداف من خلال أداء العمل سيكون أكثر نجاحًا (كردي، ٢٠١٧).

وقبل تسليط الباحث الضوء على نظرية الإدارة بالأهداف والغوص في تفاصيلها لتوضيح دورها الفعال في تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن ثم معرفة أسباب اختيار الدراسة لهذه النظرية ونموذج بيتر دراكر ليوطنها في تطبيق دراسته وتأكيد فرضياته، سوف يتطرق في البداية إلى أصل هذه النظرية وخلفياتها، ومفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ومبادئها، وخطواتها الرئيسية، بالإضافة إلى الأساس النظري لها.

٢،٦،١ مفهوم الإدارة بالأهداف

أن هناك العديد من المفاهيم والمسميات للإدارة بالأهداف، ومن هذه المفاهيم كالآتي:

عرفها كركدي (٢٠١٧) بأنها إستراتيجية إدارية فعالة تتيح المجال لتعيين كل الموارد المتوفرة وتخلق في نفس الوقت توجه مشترك بين الإدارة والموظفين لبدل الجهد إتجاه الرؤية، وأيضاً عمل روح للفريق الواحد والتنسيق والموائمة بين أهداف العاملين والأهداف العامة للمنظمة.

كما عرفها الرشيدي (٢٠١٤) الإدارة بالأهداف بأنها طريقة وأسلوب إداري حديث في العملية الإدارية، ويتم فيها إشراك الرؤساء والمرؤوسين على صعيد كافة المستويات الإدارية في المؤسسة أو المنظمة في تحديد الأهداف التي تسعى الوحدات الإدارية إلى تحقيقها، ثم يتم تحديد مسؤولية ومهام كل فرد على شكل نتائج يتوقع أن يتم تحقيقها من قبلهم.

وفي دراسة خدة (٢٠٢٢) بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة ويساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف، وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما تعرف الإدارة بالأهداف بأنها نظام يحدد طريق المؤسسة و الأهداف التي تريد الوصول إليها، وقياس النتائج التي تحقّقها؛ و هذا النوع من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات المشتركة والتي يتم في تنفيذها كل من الرؤوساء و المرؤوسين و تتضمن هذه أهدافاً واضحة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد المهام والمسؤوليات الأساسية لكل فرد (others & George، 2021)

ويرى الباحث بأن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام إستراتيجي إداري يسعى إلى دمج أهداف الأفراد والعاملين مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها النتائج المرغوبة والتي تهدف المنظمة إلى تحقيقها و الوصول إليها، مع تحديد مهام ومسؤولية كل فرد في المنظمة، أي أنها تستند على مبدأ التعاون والمشاركة كل أعضاء وأفراد المنظمة: الرؤساء و المرؤوسين وذلك لتحقيق النتائج المحددة مسبقاً على شكل أهداف بأكثر فاعلية و كفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ، وتصبح كحافز أساسي لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

٢،٦،٢ أهمية الإدارة بالأهداف

بناء على دراسة الرشيدى (٢٠١٤) يرى بأن للإدارة بالأهداف أهمية بالغة في المنظمات التي تسعى إلى مؤامة أهداف الأفراد بأهداف المنظمة ككل، وتكمن كذلك أهميتها في العديد من الاحتياجات وأبرزها: - تساعد عملية الإدارة بالأهداف الموظفين على فهم واجباتهم في مكان العمل؛ يعرفوا مهامهم وواجباتهم والتي من المفترض القيام به في مكان العمل. كما تحدد الإدارة بالأهداف الأدوار والمسؤوليات للموظفين وتساعدهم على رسم مستقبلهم نحو مسار العمل في المنظمة.

- يساهم الموظفون بطريقتهم الخاصة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة؛ كل موظف له دوره الخاص في مكان العمل، حيث يشعر كل فرد بأنه لا غنى عنه بالنسبة للمنظمة ويطور في النهاية شعوراً بالولاء تجاه

المنظمة، كما أنهم يميلون إلى التمسك بالمنظمة لفترة أطول والمساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها. كما أنهم يستمتعون في مكان العمل ولا يتعاملون مع العمل على أنه عبء.

- الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تسلسل هرمي محدد جيدًا في مكان العمل، بحيث يضمن الشفافية على جميع المستويات الإدارية.

- عملية الإدارة بالأهداف تساهم في زيادة الرضى الوظيفي للعاملين.

- ضمان التواصل الفعال بين الموظفين؛ حيث يساهم نظام الإدارة بالأهداف في خلق أجواء إيجابية ومحفزة في مكان العمل.

- تحدد عملية الإدارة بالأهداف معيارًا لكل فرد في المنظمة، حيث يضع الرؤساء أهدافًا لأعضاء الفريق، ويتم إعطاء كل موظف قائمة بمهام محددة، ويحدد لكل منهم فترة مؤقتة.

ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة بأن أهمية نظام الإدارة بالأهداف تبرز من خلال المشاركة بين المدراء والعاملين في عمليات تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ومواءمة الأهداف بين المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات لكل فرد في المنظمة.

٣،٦،٢ خصائص الإدارة بالأهداف

تطرت دراسات كثيرة عن خصائص وصفات نظام الإدارة بالأهداف وبناء على دراسة الرشيدى

(٢٠١٤) تم اختيار أبرز خصائص الإدارة بالأهداف كالاتي:

- قيام الإدارة بالأهداف بتوجيه الهدف، تركز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية، وتساعد على تكامل المنظمة مع أجزائها وبيئتها، وتحدد مهام ومسؤوليات كل الوحدات المختلفة في المنظمة، كما أنها تسعى إلى تحقيق التوازن والدمج بين الأهداف

طويلة المدى مع الأهداف الشخصية للمدراء التنفيذيين. وتتطلب أن تكون جميع الأهداف التنظيمية والفردية متكاملة ومحددة بوضوح.

- إن الإدارة بالأهداف قائمة على مبدأ المشاركة؛ حيث تتميز بدرجة عالية من مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم الأداء، وتعمل هذه المشاركة على توفير الفرصة للتأثير على القرارات وتوضيح علاقات العمل بين المدراء والموظفين. كما أنها تساهم في تحسين الحافز والروح المعنوية لدى الأفراد، ويعتبر المشاركة في صنع القرار شرطاً رئيسياً للإدارة بالأهداف، حيث يتطلب من جميع العاملين المساهمة بأقصى قدر ممكن في الوصول إلى الأهداف العامة.

- تعتبر الإدارة بالأهداف نهج نظم لإدارة المنظمة؛ يحاول دمج الفرد مع المنظمة والمنظمة مع بيئتها الداخلية، كما إنه يضمن تحقيق كل الأهداف الفردية والمؤسسية من خلال إنشاء التطابق الشخصي.

- تتصف الإدارة بالأهداف بالبساطة والديناميكية؛ إذ تعتبر تقنية غير متخصصة ويمكن استخدامها من قبل جميع أنواع المدراء. بالإضافة يمكن أن يتم الاعتماد عليها من قبل كل المنظمات الاقتصادية والتجارية والاجتماعية، كما إنها تنطبق على المستويات الإدارية والمستويات الوظيفية من المدراء إلى العاملين، مهما كانت مستوى وظائفهم، وتنطبق على أي منظمة، مهما كان حجمها.

- كما إنها عملية تشغيلية تساعد على ترجمة المفاهيم إلى ممارسة، يتم تشغيل الإدارة بالأهداف من خلال المراجعات الدورية للأداء الموجهة نحو المستقبل والتي تنطوي على ضبط النفس.

- تستوجب الإدارة بالأهداف بضرورة التعاون بين المدراء والموظفين على الاتفاق على الإجراءات المرحلية والخطط لإنجاز الأهداف، وتحديد معايير لقياس وتقييم الأداء.

- تقوم الإدارة بالأهداف على تحسين الموارد: حيث أن هدفها النهائي هو تأمين الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، كما أنها تحدد آلية تقييم يمكن من خلالها قياس مساهمة كل فرد في المنظمة (خدة، 2022).

٢،٦،٤ مبادئ الإدارة بالأهداف

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة؛ حيث تعتمد بشكل كبير على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم الأداء في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

- كما تعتمد على مبدأ تحمل المسؤولية؛ على الجميع تحمل المسؤولية المنوطة به وذلك كون المسؤوليات والمهام أصبحت مشتركة في ظل السعي نحو تحقيق نجاح مشترك.

- تقوم على مبدأ رفع الروح المعنوية؛ يساعد نظام الإدارة بالأهداف على زيادة رضى العاملين ورفع روحهم المعنوية، وذلك من خلال مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار.

- ضرورة التقيد بمبدأ الالتزام؛ كون الموظفين مشاركين في عملية اتخاذ القرار، فمن الضروري منهم الالتزام والارتباط بمسؤوليات العمل (الرشيدى، ٢٠١٤).

٢،٦،٥ مجالات الإدارة بالأهداف

قام العالم بيتر داركر بتحديد ثمان مجالات تتعلق بنظام الإدارة بالأهداف في لمنظمة وهي:

- الابتكار؛ قيام المنظمة بتطوير قيم حديثة وتقديم خدمات مبتكرة وصناعة منتجات جديدة تتفاعل وتتجاوب مع المتطلبات الجديدة لبيئة العمل والمراجعين.

- الربح؛ حيث يمكن تحديد مستوى الربح أو الربحية من خلال حساب معدل العوائد على الاستثمارات، أو من خلال هامش محدد للربح.

- موقف المنظمة في السوق؛ تحديد الحصة المطلوب تحقيقها في كل مجال أو قطاع، بالإضافة إلى تحديد القطاعات السوقية أو الخدمية المستهدفة.

- الإنتاجية؛ وذلك من خلال قياس كفاءة المنظمة وقدرتها في تحقيق أكبر قدر ممكن من كمية المخرجات من كمية المخلات.

- الموارد المادية والمالية؛ كفاءة إستخدام الموارد المتاحة والمدخلات اللازمة.

- مستوى أداء العاملين؛ تحديد أهم المعايير الواجب استخدامها في عملية تقييم أداء الأفراد ومدى الاحتياجات اللازمة للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم.

- مستوى أداء وتنمية الإدارة؛ تقييم مستوى إدارة المؤسسة، وذلك من خلال وضع معايير يمكن قياسها، واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمة ككل.

- المسؤولية الاجتماعية: يجب على المؤسسة القيام بدورها إتجاه المجتمع، وذلك عبر التوازن بين الاقتصاد والنظم البيئية.

بتحديد بيتر درايفر لمجالات الأهداف الثمانية، حاول الربط بين الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل والقصير، واعتبر أن إهمال أي منهما سينتج عنه نتائج سيئة على المنظمة (كردي، ٢٠١٧)

٢،٦،٦ خطوات الإدارة بالأهداف

- يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة، وتتم وفق الخطوات التالية وحسب مجاء في دراسة (Geroge, 2021) ودراسة (الرشيدى، ٢٠١٤):

- تحديد الأهداف التنظيمية؛ حيث أن الأهداف هي أهم القضايا الحاسمة لفعالية المنظمة، ويمكن أن يكون للمنظمات أيضا عدة أنواع مختلفة من الأهداف، على سبيل المثال في هذه الدراسة تم استخدام

الأهداف الإستراتيجية، وكلها يجب أن تدار بشكل مناسب، ويجب أن يشارك عدد مختلف من المدراء في تحديد الأهداف.

- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين بعد التأكد من أن مديري الموظفين قد أبلغوا بالأهداف العامة والاستراتيجيات وأماكن التخطيط ذات الصلة، ويمكن للمدير بعد ذلك المضي قدمًا في العمل مع الموظفين في تحديد أهدافهم، حيث يسأل المدير عن الأهداف التي يعتقد الموظفون أنهم يستطيعون تحقيقها، وما هي الفترة الزمنية، وما هي الموارد، ثم سيناقشون بعض الأفكار الأولية حول الأهداف التي تبدو مجدية للوحدة أو القسم.

- تحديد خطة عمل الإجراء اللازم لتحقيق الأهداف المحددة، ويتم وضع خطط عمل دقيقة ومفصلة لكل من الأفراد والإدارات، وقد يقوم قسم ما بنشاط عمل جديد تمامًا بسبب هدف مؤسسي جديد، ويجب أن تكون هذه الخطط مرتبطة بأداء وسلوك العاملين.

- ضرورة توفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة و التي تتطلب وجود أنظمة ضرورية للتدريب والتأهيل، والاتصال، والحوافز والمكافآت.

- وضع برامج مراجعة و ضرورة عمل لقاءات دورية بين المدراء و الموظفين في الوحدات التنظيمية في المؤسسة لتصحيح الانحرافات.

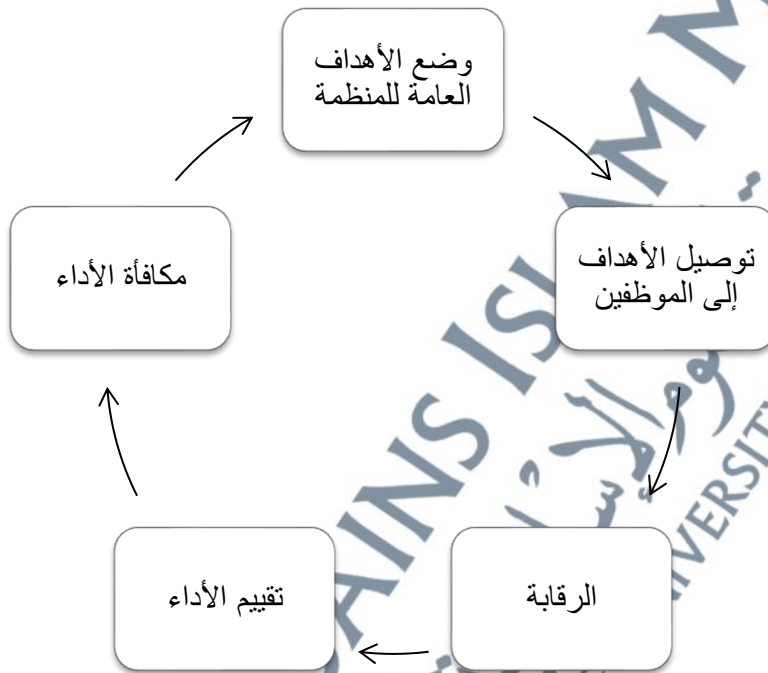
- تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقاً من الأهداف التي تم تحديدها.

- في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.

- مرحلة التقييم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

- تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعداداً لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات و المراحل السابقة.

وأيضاً سوف يسبق بعض الإجراءات مثل تحديد القطاع الذي سيتم فيه التجربة؛ وتدريب جميع العاملين في القطاع على منهجية التنفيذ والأهداف المنشودة، ومن الضروري أن يظل برنامج العمل كاملاً وأن يتم تتبع طلبه بعناية في جميع مراحل العمل (Geroge, 2021).



المصدر: (الرشيدى، ٢٠١٤)

الرسم البياني ٢، ٤: خطوات عملية الإدارة بالأهداف

وبعد التطرق إلى تفاصيل نظرية الإدارة بالأهداف، يرى الباحث بأنه تم اختيار هذه النظرية للدراسة نظراً للتوافق الكبير في الفلسفة العامة لنظام الإدارة بالأهداف مع إدارة الأداء ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث أن فلسفة هذه النظرية تؤمن بان الإنسان مبتكر ويجب عمله إذا اتاحت له الإمكانيات والظروف والطرق والأدوات الفعالة لتحفيزه وتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته. كما تهدف كلاهما إلى التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف موظفيها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنهما أدوات تخطيطية ورقابية

وإشرافيه ونهج يضم كل وظائف الإدارة ويعمل على التنسيق والتكامل بينهما (الرشيدي، ٢٠١٤). وبناء على النظرية يمكن لنا تفسير العلاقة السببية بين إدارة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٢،٧ العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأداء الوظيفي توصلت إلى أن إدارة الأداء الوظيفي له أهمية وعلاقة كبيرة في تحقيق استراتيجية المنظمة واهدافها ونجاحها وتقدمها، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمختصين إلى دراسة المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي وإدارته، وذلك بهدف تعزيز وتحسين وتطوير فعالية واداء مؤسساتهم وتمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، بالإضافة إلى مواجهة التحديات والتغيرات التي يشهدها عالم الأسواق في البيئة الاقتصادية الحديثة، حيث قام الباحث باستقصاء مكتبي طلع من خلاله على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية دور إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان ، و هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مجالات إدارة الأداء الوظيفي من جوانب متعددة ، غير أن القليل منها تناول حسب اطلاع الباحث على متغيرات الدراسة الحالية، المتغير المستقل وهو إدارة الأداء وأبعاده (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، مكافأة الأداء) والمتغير الوسيط وهو الأداء الوظيفي وأبعاده (المعرفة بمتطلبات وكمية العمل، نوعية العمل، المثابرة) والمتغير التابع وهو الأهداف الإستراتيجية (الإنتاجية، الأداء الحكومي، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار).

ولقد ظهرت العديد من البحوث في مجال إدارة الأداء والأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية على مدى السنوات الماضية، أولا والأكثر وضوحا كانت جهود واسعة النطاق لإثبات وجود صلة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، فقد نُشرت الكثير من الدراسات التجريبية التي تبين وجود صلة وارتباط بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي، وكذلك بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية. وفيما يلي

سنتناول هذه العلاقة على اتجاهين، الاتجاه الأول سيتم دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي، وبين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، والاتجاه الثاني يدرس العلاقة غير المباشرة بين إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية.

٢،٧،١ علاقة إدارة الأداء بالأهداف الإستراتيجية

ركزت أغلب البحوث في هذا المجال على دور إدارة الأداء في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة إنتاجية الموظفين وفي النجاح والتميز المنظمي وذلك من خلال دراسة متغيرات وسيطة منها لإثبات أن العلاقة تظهر بصورة غير مباشرة، فمثلا أكدت دراسة Maina (2015) والتي هدف أسئلة بحثها للإجابة على نظام مناسب لإدارة الأداء في منظمة الأغذية والزراعة يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن تصور الموظفين نحو ممارسة إدارة الأداء أمر مهم جدا في كافة المؤسسات، لأنه يحفزهم على إنجاز أهداف المؤسسة، وأشارت أيجابية المستجوبين في الاستطلاع إلى الجوانب المختلفة لممارسات إدارة الأداء بما يتوافق مع توقعات الأفراد والتخطيط، وتطوير القدرة على استخدام ممارسات إدارة الأداء التي تعتبر بالغة الأهمية لإدارة مخرجات العاملين. أخيراً، ذكر أن المنظمات عالية الأداء يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق التميز في أنظمة إدارة الأداء الخاصة بها. ومع ذلك، تظهر النتائج أن المستجيبين حددوا عدداً من المجالات التي تحتاج إلى تطوير كبير. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن المستجيبين قد حددوا عدداً من المجالات التي تتطلب تحسينات كبيرة. ويعتبر النظام المعمول به حالياً غير فعال، ويفتقد إلى التخفيف، وهناك حاجة لتدريب وتأهيل الموظفين على نظام إدارة الأداء. ومن الواجب أن يكون لدى نظام إدارة الأداء الوظيفي القدرة على إظهار التوافق بين أنظمة التقييم الفردية والوظيفية والتنظيمية. ويمكن تحقيق التكامل في المؤسسة من خلال الاتفاق على تعريفات وأهداف الأداء ضمن كافة المستويات الوظيفية في المؤسسة، وعندما يكون نظام القياس في المؤسسة غير قادر على تسهيل اتخاذ القرارات وغير قادر على

تحقيق الاستنتاجات، فإنه يصبح نظاماً عديم الفائدة وبلا قيمة وزائداً عن الحاجة؛ في الحالة الجيدة، يجب أن تكون لدى نظام إدارة الأداء القدرة على تنفيذ تقييم كامل وشامل للأداء بناءً على مساهمة الفرد، حيث سيؤدي هذا أيضاً إلى تمكين المؤسسة في عملية التخطيط واتخاذ القرار مستقبلاً.

وفي دراسة سواعدي وآخرون (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى زيادة الوعي والمعرفة بواقع إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى. أذ توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في مديرية التشغيل كانت مرتفعة، وكانت أعلى درجاتها درجة التخطيط، تليها درجة توجيه الأداء، تليها درجة التحسين والتطوير، وأخيار درجة تقييم الأداء. كما توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والفعالية التنظيمية في مديرية التشغيل، كما تبين أن أكثر عناصر إدارة الأداء تأثيراً على الفعالية التنظيمية هو تطوير وتحسين الأداء يليه توجيه الأداء، يليه تخطيط الأداء وأخيار تقييم الأداء.

وبناء على دراسة القحطاني (٢٠١٣) والتي هدفت بشكل أساسي إلى معرفة ممارسة قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال البحث عن مدى جاهزية الجهات الحكومية في قياس الأداء، وعن منهجية القياس المستعملة في أجهزة ومؤسسات الدولة، إضافة إلى الكشف عن دور الجهات الحكومية في تصميم منهجية قياس الأداء، وتحديد أبرز العوامل التي لها تأثير على التصميم، وكذلك أسباب تبني القياس في القطاع الحكومي، ومعدل تكرار المراجعة والقياس، وأيضاً تحديد مدى فاعلية المنهجية المعتمدة لدى الجهاز الحكومي، بالإضافة إلى معرفة دور الجهات الحكومية في تصميم منهجية قياس الأداء، والعمل على إنشاء نظام متكامل مدعوم باستخدام برامج حاسوبية متطورة لتقييم أداء الجهات والمؤسسات الحكومية.

وأكد القحطاني أن هنالك علاقة إيجابية بين نظام قياس وإدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية، حيث ذكر أن نظام قياس وإدارة الأداء له عدة أهداف متنوعة، وتتمثل في تحقيق منافع للأجهزة الحكومية من خلال الأهداف المحددة لتحقيقها من وراء التطبيق، ومنها الأهداف الإستراتيجية، إذ يحدث التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة الحكومية ككل، والتأكد من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

وفي دراسة إبراهيم (٢٠١٦) والتي جاءت فكرة هذه الدراسة من منطلق الدور الذي تمارسه إدارة الأداء بأبعادها الخمسة (تخطيط الأداء - تطوير وتحسين الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - مراجعة ومراقبة الأداء) في الوصول إلى النجاح المنظمي من خلال (الرؤية الإستراتيجية- تطوير الشركة- النشاط العملي- ثقافة الشركة + اختيار الأفراد - التطوير الشخصي - القيادة والإدارة - التقييم والمراجعة). وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مسؤولية إدارة الأداء في الوصول إلى النجاح المنظمي، باستخدام الفرضيات الرئيسية التي انبثقت منها الفرضيات الفرعية لتحديد أثر متغيرات البحث باستخدام أساليب إحصائية متنوعة. يتم إجراء البحث للإجابة على أسئلة حول مشكلة البحث، واستخدام الباحث أداة المقابلة، والاستبانة، والزيارات الميدانية، كأدوات لجمع البيانات، أعطيت لـ (٦٦) شخصاً (مدراء ومدراء مساعدين) في الشركة العامة للصناعات القطنية بعداد الكاظمية، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) وكذلك بعض المقاييس الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الانحدار المتعدد؛ لضمان صحة النتائج الإحصائية، يلزم الصدق والاعتمادية. كما تم الاعتماد على البحوث والدراسات المتعلقة بالبحوث في الجانب النظري. وبناء على النتائج الإحصائية توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والنجاح

التنظيمي في الشركة العامة لصناعة القطن بغداد الكاظمية، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات التي يعتقد الباحث أنها ملائمة.

كما جاءت في دراسة Shah & Aslam (2009) والتي بعنوان: تأثير نظام إدارة الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمات، والغرض منها هو وصف العلاقة بين أنظمة إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. حيث أن نظام إدارة الأداء الوظيفي هو عملية كاملة تعتمد على أداء القوى العاملة وتحقيق الأهداف التنظيمية على جميع المستويات، وأن الفلسفة الأساسية وراء نظام إدارة الأداء هي تطوير المواءمة بين الأهداف التنظيمية، مع مهارات الموظفين وقدراتهم، علاوة على أنها تؤكد على تطوير وتحسين النظام العام. عادة وفي الغالب الناس يسيئون إلى فهم إدارة الأداء بالمقارنة بتقييم الأداء؛ في تقييم الأداء الفعلي، يتم الحكم على الأداء السابق بينما يعد نظام إدارة الأداء عملية مستمرة لقياس تحقيق الأهداف. وجد آلان نانكرفيس (٢٠٠٤) أثناء قيامه بأبحاثه في معهد أستراي أن هناك عددًا قليلاً جدًا من المنظمات التي شاركت أهدافها التنظيمية مع موظفيها. تستخدم معظم المؤسسة تقييم الأداء مقارنةً بإدارة الأداء حيث يتم التركيز على المقارنة بين معايير الأداء التي تضعها المنظمة والأداء الفعلي للموظفين بينما لا يقارن أحد الأداء فعليًا بالأهداف التنظيمية. إدارة الأداء هي الموضوع الحقيقي أثناء عملنا في المنظمة من أجل مراقبة الجودة، في المنظمة القائمة على الجودة يكون هدف الأداء هو تحقيق الأهداف بدلاً من المعايير المعمول بها. لا شك في أن نظام إدارة الأداء الذي هو في الواقع جزء فرعي من مراقبة الجودة له بعض معايير الأداء ولكن معايير الأداء هذه تتوافق إلى حد كبير مع الأهداف التنظيمية. لذا توصلت هذه الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين نظام إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية والتنظيمية.

كما جاءت في دراسة الوحيد وحسن (٢٠١٣) والتي هدفت إلى تحديد دور عمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات، وذلك باستخدام أسلوب الدراسة التحليلية للتعرف على نوع

العلاقات التي تحكم المتغيرات والتي تؤثر على إدارة الأداء ، حيث أن تم جمع بيانات البحث من خلال سجلات الشركة والتقارير الرسمية محل الدراسة، وكذلك المقابلات الشخصية ، وتم عمل استبانة استطلاعية للأراء وردود الأفعال على المواقف وقياس الاتجاهات ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن عمليات إدارة الأداء تلعب دوراً في تحقيق مستويات الأداء المتميز في المنظمات. تضمنت أهم توصيات البحث ضرورة أن تبني الشركة موضوع البحث مفهوم إدارة الأداء كمنهج ومضمون في ممارستها لأدائها في إدارة الشركة، فهي منهج أو منهج علمي يحقق استمرار نجاح الشركة ويضمن بقائها في قطاع يمر ويتوقع أن يواجه المزيد من التحديات والمنافسة.

وفي دراسة فديح (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة حيث ركزت الباحثة على معرفة ودراسة مدى اهتمام البنوك الإسلامية بكوادرها البشرية وكذلك قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها الابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية من خلال استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا والقوة التنظيمية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالبنوك الإسلامية بقطاع غزة والبالغ عددهم (٢١٤) موظف وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة في المعلومات في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية ووجود علاقة بين الأهداف الإستراتيجية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

وفي دراسة النوفل (٢٠١٠) والتي هدفت إلى معرفة تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها وهي: المشاركة بالمعلومات، والاستقلالية، والحرية، والقوة التنظيمية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية والمتمثلة في الأبعاد التالية: الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، والإبتكار، لتحقيق أهداف البحث، حيث تم استبانته مكونه من (٣٥) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (٢٧٣) موظف من الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت. وقد أكدت الدراسة لعدة نتائج ومن أبرز تلك النتائج:

- أن معدل الأهداف الإستراتيجية كان متوسط وأبعادها (الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، والإبتكار) في البنوك التجارية.

- أن هنالك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعادها (المشاركة بالمعلومات، والاستقلالية، والحرية، والقوة التنظيمية، وفرق العمل) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وأبعادها (الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، والإبتكار) في البنوك التجارية الكويتية.

ومما سبق تم صياغة الفرضية H_{1.1}: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الأداء على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

٢،٧،٢ علاقة إدارة الأداء بالأداء الوظيفي

تشير الدراسات السابقة إلى أن نظام إدارة الأداء يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، كما يساهم في زيادة إنتاجية الموظف، وقد أجريت أغلب البحوث التي تثبت هذه العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي في القطاع الخاص والعام، لذلك ظهرت الكثير من الدراسات والنظريات والنماذج أن هناك أثر فعال لنظام إدارة الأداء في تحسين أداء الموظف، ومن ضمن هذه الدراسات:

دراسة بن خيرة وبوخلوه (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى معرفة تأثير إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، بالإضافة إلى معرفة مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (٤١) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٣) موظفًا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (٥٠,٧٥٪)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعادها (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسنًا بأهمية نسبية (٥٧,٤٢٪) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما أثبتت دراسة Waeyenberg & Others (2022) أن القوة الملموسة لعملية إدارة الأداء ترتبط سلبًا بإرهاق المعلم بينما ترتبط بشكل إيجابي بأدائهم. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين قوة عملية إدارة الأداء المدرك وأداء المعلم تبدو غير مباشرة، وتعمل في المقام الأول من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي. كما هدفت دراسة Assefa (2021) إلى التعرف على تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظفين في بنك أواش، كما تحاول فهم تأثير التخطيط والتغذية الراجعة والمكافأة على أداء الموظف على أداء الموظفين. حيث تم إجراء الدراسة بناءً على مصادر البيانات الأولية التي تم جمعها من الاستبيانات الموزعة على العاملين في فروع بنك أواش المختارة، وقد تم اختيارهم على أساس الخبرة في نظام إدارة الأداء ومثلي الدرجات الأربع لفروع البنك. خلال عملية البحث، يتكون مجتمع الدراسة من ٢٠ فرعًا وموظفًا رئيسيًا في المكاتب Awash Bank S . C تم تصميم استبيان منظم ذاتي لجمع المعلومات ذات الصلة من المجيبين. في سياق التحقيق، كانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان منظم تم توزيعه على ٤٠٠ مشارك من مديري

الفروع ومدير العمليات ومدير تطوير الأعمال ومدير خدمة العملاء ومسؤول العلاقات ومحلي المحفظة الائتمانية وتم استرداد ٣٥٦ منهم. وتم اتباع منهج البحث الوصفي وتم استخدام معامل الارتباط بصيغة التكرار والنسبة المئوية لبحث العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن نظام إدارة الأداء المنقح يجب أن يسد الفجوات المفقودة وأن يركز بشكل أقوى على التواصل السليم والإدارة والرصد وإعداد التقارير، بالإضافة إلى مكافأة أو تصحيح الأداء العالي أو المنخفض على التوالي. توصي الدراسة بأن يقوم بنك أواش بجعل الموظفين يشاركون في مرحلة التخطيط لنظام إدارة الأداء، كما أن التغذية الراجعة المتكررة ضرورية لتمكين الموظفين من أن يكونوا على دراية بما هو متوقع منهم بالضبط.

في دراسة Kim & Wang (2023) والتي هدفت إلى معرفة أثر إصلاح إدارة الأداء على أداء واتجاهات الموظفين والمناخ التنظيمي، وكيفية تأثير إصلاح "الإدارة من أجل النتائج" في المدارس العامة في مدينة نيويورك على مواقف الموظفين وتصوراتهم للمناخ التنظيمي. وتظهر النتائج أن الإصلاح أدى إلى آثار سلبية إلى حد كبير على مواقف الموظفين وتصوراتهم، وكانت الآثار غير متجانسة حسب مستويات أداء المنظمات. توسع هذه الدراسة أبحاث إدارة الأداء من خلال فحص تأثيرها على اتجاهات الموظفين والمناخ التنظيمي. ويقدم رؤية أكثر دقة لكيفية تفاعل الموظفين مع إصلاحات إدارة الأداء وتلقيها لها، ويساهم في فهم شامل لعواقب إصلاحات إدارة الأداء.

كما جاءت في دراسة Maina (2015) والتي بعنوان: أثر نظام إدارة الأداء على أداء الموظف (دراسة منظمة الفاو)، حيث أن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظف. وتكونت الدراسة من ثلاثة أسئلة بحثية تبحث عن إجابات لنظام مناسب لإدارة الأداء في منظمة الأغذية والزراعة يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. أسئلة البحث هي: كيف يفسر الموظفون تجاربهم مع نظام إدارة الأداء؟ ما هي تحديات نظام إدارة الأداء؟ ما هي عمليات مراجعة الأداء؟ واعتمدت الدراسة

على تصميم بحث وصفي. يتألف المجتمع المعني من ٩٤ موظفًا في منظمة الأغذية والزراعة. تم إجراء تعداد لمقابلة جميع السكان. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات منظمة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التوزيع التكراري والنسب المئوية. تم تقديم البيانات باستخدام الجداول والرسوم البيانية. وأظهرت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة بأن الموظفين يشعرون أن هناك حاجة ماسة لنظام إدارة الأداء في منظمة الأغذية والزراعة، ويجب أن يحتوي النظام على مدخلات من الموظفين من خلال مشاركة الموظفين، ويجب أن يكون له هياكل مراقبة عادلة وأن يكافئ الموظفين ذوي الأداء العالي. كما يجب أن يكون لها تركيز أقوى على التواصل المناسب وإعداد التقارير. وشعر الموظفون أيضا أن هناك شفافية محدودة وتواصل ضعيف. كما يجب أن تسد إدارة الأداء المنقحة الفجوات المفقودة. وأيضا ينبغي أن تكافئ أصحاب الأداء العالي وتصحح أصحاب الأداء المنخفض. وتوصي الدراسة بأن التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة تعتبر أفضل نظام إدارة أداء لمنظمة الأغذية والزراعة. كما إنه ينطوي على الموظفين الذين يتلقون تعليقات من الأشخاص الذين تعتبر آرائهم مفيدة وذات صلة. ولخصت الدراسة إلى 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 من 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 عقودًا أطول، وخلق مسار نمو وظيفي للموظفين، وتوجيه الموظفين الجدد لإدارة الأداء ونقشها في سياسة المنظمة.

وفي دراسة Ying (2013) بعنوان: أثر نظام إدارة الأداء على أداء الموظف، والتي هدفت إلى تحديد نظام إدارة الأداء وأداء الموظف وقياس أداء الموظف، وكذلك تحليل العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء الموظف، حيث تم تحليل بيانات WERS لعام ٢٠٠٤ من أجل اختبار تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظف، وذلك باستخدام حزمة STATA. وتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis والانحدار المنطقي المطلوب لاختبار العلاقة وأظهرت النتائج الأنشطة: يؤثر الاتصال المستمر داخل المنظمة وتطوير الموظفين بشكل كبير وإيجابي على أداء الموظف. ومع ذلك، أثبتت النتائج أن نظام إدارة الأداء له علاقة إيجابية مع أداء الموظف.

كما جاءت في دراسة Odhiambo (2015) والتي كان الهدف العام للدراسة هو تحديد تأثير ممارسات إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين مع التركيز على شركة (Schindler Limited). حيث كانت أهداف البحث هي: التحقق من تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظف، وتحديد تأثير أنظمة المكافآت على إنتاجية الموظف، ودراسة تأثير التغذية الراجعة على الأداء على إنتاجية الموظف. استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتأثير ممارسات إدارة الأداء على إنتاجية الموظف. تضمنت المتغيرات التابعة تقييمات الأداء وأنظمة المكافآت التغذية الراجعة على الأداء والآثار المترتبة على إنتاجية الموظف كمتغير مستقل. حيث تألفت العينة المستهدفة من ١٠٨ من موظفي Schindler في فروع نيروبي وكيسومو ومومباسا في كينيا. وتم استخدام أخذ العينات الطبقية لتقسيم السكان إلى طبقتين، كما تم استخدام الإحصاء الوصفي كأداة لتحليل البيانات. وتم تحليل العوامل الديموغرافية للمستجيبين باستخدام النسب المئوية والتكرارات. أنشأت الإحصائيات الاستدلالية مثل الارتباط وتحليل الانحدار العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة. فيما يتعلق بتأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظف، أشارت النتائج إلى أن التقييم يؤدي إلى تحسين أداء الموظف في المنظمة. كما يمكن لنموذج

التقييم الفعال أن يعزز اهتمام وأداء الموظفين مما يؤدي إلى إكمال أهداف محددة موجهة نحو تحقيق أهداف الشركة. وفيما يتعلق بتأثير أنظمة المكافآت على إنتاجية الموظف، أثبتت النتائج أنه يمكن مكافأة الموظفين على تحقيق مستويات الإنتاجية المستهدفة. وتؤدي فرصة المدير للاعتراف رسمياً بأداء الموظف الجيد إلى تحفيز العمل. عندما يتم ملاحظة الأداء الجيد ثم مكافأته، تزداد فرص تكراره، بينما يتم تثبيط الأداء الضعيف أو حتى معاقبته لتقليل فرصة حدوثه مرة أخرى.

فيما يتعلق بتأثير تعليقات الأداء على إنتاجية الموظف، أشارت النتائج إلى أن التغذية الراجعة الفعالة ضرورية لأي مؤسسة لتحقيق هدفها. تمكن التعليقات الموظفين من أن يكونوا على دراية بما هو متوقع منهم بالضبط. التغذية الراجعة الفعالة على الأداء بين الموظفين والمشرفين هي مفتاح النجاح والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الأداء الفعالة تمنح الموظفين فرصة للتعبير عن أفكارهم وتوقعاتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية 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. ويجب أن تركز مراجعات الأداء على مساهمات الموظفين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ لكل فرصة ممكنة، يجب على المدير أن يعترف رسمياً بجهود الموظف الجيدة لتحسين أداء العمل. كما يجب استخدام ممارسات إدارة الأداء الفعالة التي تعزز التقييم والمكافأة والتغذية الراجعة لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز إنتاجية الموظف.

كما أثبتت دراسة خدة (٢٠٢٢) بأن هنالك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.

وفي دراسة إقبال وأحمد (٢٠١٣) والتي ركزت على معرفة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظف، وأيضاً تحليل أن الدافع يؤثر على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظف. وتم تحليل فرضيتين باستخدام تقنيات أخذ العينات. كما تم اختيار ١٥٠ عددًا من الموظفين كعينة باستخدام عينات عشوائية بسيطة بين بنوك ديرا غازي خان، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان قياسي. لتحليل البيانات، تم تطبيق معامل الارتباط من خلال IBM SPSS و Amos Software. حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وأداء الموظف. أثر الدافع كمسرف بشكل إيجابي على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظف. ويمكن لأقسام البنوك استخدام نظام التقييم كنهج استراتيجي من خلال دمج مع سياسات الأعمال وممارسات الموارد البشرية ويمكن أن يحسن معايير أداء موظفيها.

حيث يظهر في النموذج التالي نتائج الارتباط في دراسة إقبال وأحمد والتي توضح إيجابية العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظف عند دلالة إحصائية تساوي ٠,٠٥٩. ومما سبق تم صياغة الفرضية H_{1.2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الأداء على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

٢,٧,٣ علاقة الأداء الوظيفي بالأهداف الإستراتيجية

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وجد الباحث أنها تسعى إلى الكشف عن مدى تأثير الأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية، وما هي الأساليب والطرق الممكنة التي من الممكن أن تحسن بها الأداء الوظيفي للعاملين بشكل إيجابي للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن معظم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أنه هناك علاقة بين عامل الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية.

من دراسة باعمر (٢٠١٦) والتي جاءت بعنوان علاقة الأداء الوظيفي مع الأداء المؤسسي وتأثيره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان)؛ حيث هدفت إلى معرفة علاقة الأداء الوظيفي علاقة الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وأثرهما في تحسين الأهداف الإستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان. وتكون مجتمع البحث من ثلاث شركات صناعية في ظفار هي (شركة ظفار للمرطبات - شركة ريسوت للأسمت - شركة صلالة للميثانول)، وشمل مجتمع البحث الموظفين المشرفين وما فوقهم من وظائف والذي بلغ عددهم (١٠٠) فرد. وقد قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع البحث عن طريق المسح الميداني الشامل، وتم استرجاع (٨٧) استبانة مايعادل نسبة ٨٧٪، مما يعني بأنها جيدة وملائمة لأغراض البحث. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) للأداء الوظيفي والأداء المؤسسي على الأهداف الإستراتيجية بالشركات الصناعية محل الدراسة بمحافظة ظفار، كذلك هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) بين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠١) بصدد علاقة الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وأخيرا لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) بخصوص علاقة الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات ومنها: يجب المحافظة وزيادة مستوى المشاركة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار كونها تساهم في تطوير أداء الموظفين، كذلك من الضروري تشجيع وتحفيز الموظفين على التجديد والإبتكار عن طريق منح الموظفين حوافز ومكافآت، كما يجب توضيح أدوار ومهام الهياكل التنظيمية للحفاظ على ارتفاع الأداء المؤسسي، وأيضا رفع مستوى التغذية العكسية لتطوير وتجديد نظام العمل والأداء المؤسسي.

حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة والذي هو الأداء الوظيفي، والأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة كونه في سلطنة عُمان بالإضافة في أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)، واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، كما استخدمت هذه الدراسة منهجا وصفي تحليلي، والذي استخدم في هذه الدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بهدفها في دراسة علاقة الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي وأثرهما في تحسين الأهداف الإستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية العاملة بمحافظة ظفار ، بينما الدراسة الحالية ستدرس دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بوزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان، كما تختلف دراسة البحث الحالي عن هذه الدراسة من حيث مجال تطبيق الدراسة، حيث ستطبق الدراسة الحالية في القطاع العام (الحكومي) بوزارة الزراعة والثروة السمكية، بينما طبقت هذه الدراسة في القطاع الخاص بالشركات الصناعية (شركة ظفار للمرطبات - شركة ريسوت للأسمنت - شركة صلالة للميثانول)، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على علاقة الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي وأثرهما في تحسين الأهداف الإستراتيجية، ومعرفة مفاهيم الأداء الوظيفي، وعناصره، والعوامل التي تؤثر عليه، وأبعاد الأداء الوظيفي، كما تمت معرفة مفهوم الأهداف الإستراتيجية، وأنواعها، وأبعادها، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بالإضافة إلى كتابة أجزاء من الإطار النظري للدراسة الحالية بالاعتماد على هذه الدراسة، واستنتج الباحث من هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي له تأثير كبير على الأهداف الاستخراجية، حيث كلما كانت الأداء الوظيفي فعال، كلما كانت نسبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية مرتفع.

كما جاء في دراسة البحيصي (٢٠١٤) والتي هدفت إلى معرفة دور تمكين العاملين في الوصول إلى التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من محورين رئيسيين، أولهما يقيس مستوى تمكين العاملين وأبعاده (التفويض، والثقافة

التنظيمية، وفرق العمل، والمشاركة بالمعلومات)، ومحور ثاني يقيس مستوى التميز المؤسسي وأبعادة (التميز البشري، والتميز القيادي، والتميز الخدمي أو الخدماتي)، وشمل مجتمع البحث الأكاديميين والإداريين في كليات التقنية بغزة ومنها (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - كلية فلسطين التقنية - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)، حيث شملت عينة الدراسة (٢٠٥) موظفا من تلك الكليات. وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة البحث، كما قام الباحث بالاستعانة ببرنامج (SPSS) في عملية تحليل البيانات. حيث تم الوصول من قبل البحث إلى عدة نتائج أبرزها، هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس وبالذات لجنس الذكور، كما أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين للوصول إلى التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات العمر، والكمية، والخبرة، والمستوى التعليمي. أيضا توصلت الدراسة إلى أن المستجوبين موافقين على أن التمكين الإداري متوفر في كلياتهم بناء على الترتيب التالي: فرق العمل، ثم التفويض، يليه المشاركة بالمعلومات، وأخيرا الثقافة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن المستجوبين موافقين على أن التميز المؤسسي متوفر بمستوى كبير وبناء على الترتيب الآتي: التميز القيادي، ثم التميز البشري، وأخيرا التميز القيادي.

حيث استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة أجزاء من الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستفادة من الكشف عن دور التمكين في الوصول إلى التميز المؤسسي في الكليات التقنية بغزة، وهنالك بعض أوجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في نوع منهج الدراسة (الوصفي التحليلي)، واداة الاستبانة، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS كما هو الحال في الدراسة الحالية.

ومما سبق تم صياغة الفرضية H_{1.3}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وكذلك دراسة المبيضين (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عدد (٦٣) شركة والتي سحبت منها عينة عددها (١٣) شركة ووزعت استبانات على (٣٣٦) من العاملين في الشركات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخلي القيادة التبادلية والتحويلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة ومنفرده والمتوسط الحسابي للمدخل التبادلي كان أكبر من التحويلي. وجود ممارسات للقيادة التبادلية في الشركات المبحوثة وأن أغلب عمليات التأثير في التابعين تأتي من إفهامهم أن المكافآت والتقدير تأتي بعد اتمام الأعمال وإنجاز المهمات وأن حجم المكافآت والتقدير تكون بحجم الإنجاز.

حيث تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض الاجزاء منها وهو المتغير التابع : الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة في أداة الدراسة المستخدمة، بالإضافة إلى استخدامها برنامج الحزم الاحصائية SPSS ، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي أستخدم في هذه الدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بهدفها التعرف إلى أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي حيث قام بتحليل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية، بينما تميزت الدراسة الحالية بهدفها المتمثل في الكشف عن دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتم الاستفادة من هذه الدراسة في كتابة أجزاء من الإطار النظري للدراسة الحالية، والتعرف على الدور الذي تلعبه مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

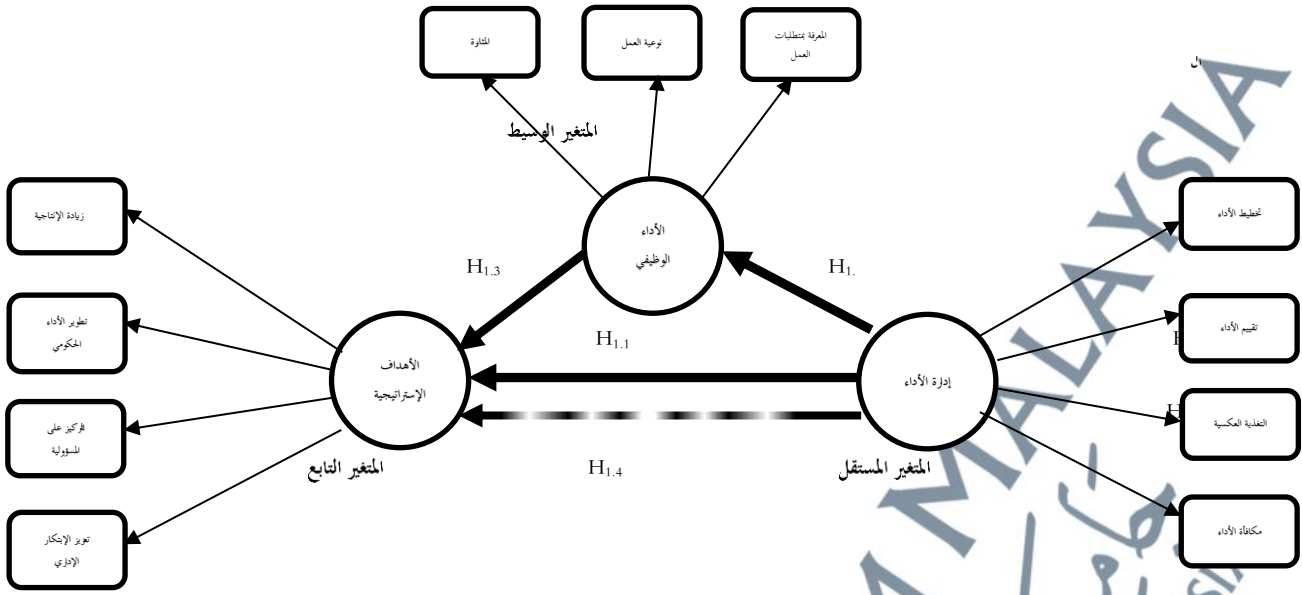
وقد جاء في دراسة زيدية (٢٠٠٧)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ولهذا الغرض تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وأثرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد. وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من ١٢٢ موظف في الإدارة العليا في المصارف التجارية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال ٧٤ إسبانه، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى، وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات إستراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض الاجزاء منها وهو المتغير التابع : الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة في أداة الدراسة المستخدمة، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي أستخدم في هذه الدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بهدفها التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي حيث قام بتحليل بعض الدراسات السابقة التي تناولت قوة الإدارة العليا وأثره في تحديد الأهداف الإستراتيجية بينما تميزت الدراسة الحالية بهدفها المتمثل في الكشف عن أثر الأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية ويتم الاستفادة من هذه الدراسة في كتابة أجزاء من الإطار النظري للدراسة الحالية، والتعرف على الدور الذي يلعبه الإدارة في تحديد الأهداف الإستراتيجية، وقد

استخدم الباحث المنهج التحليلي حيث قام بتحليل بعض الدراسات السابقة التي تناولت التدريب وأثره على أداء الموظفين.

٤،٧،٢ العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية

بناء على الدراسات السابقة التي تم سردها ووجود بعض الدراسات التي أكدت وجود علاقة ارتباط بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي (٢٠٢٢) ودراسة Assefa (2021) ودراسة Kafetzopoulos (2022) ودراسة بن خيرة وبوخلوه (2020) ودراسة (Maina, 2015) ودراسة Odhiambo (2015) ودراسة Iqbal & Ahmad (2013) ودراسة Ying (2013) ، كذلك وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية والتي أثبتتها دراسة (باعمر، ٢٠١٦) ودراسة (البحيبي، ٢٠١٤) ، من هذا المنطلق افترض الباحث بأنه يمكن أن يكون لعامل الأداء الوظيفي متغير وسيط ما بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية، ومن هنا تم صياغة الفرضية H_{1.4}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الأداء الوظيفي على الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان من خلال الأداء الوظيفي, عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). ومن خلال ما سبق قام الباحث بإعداد نموذج لهذه الفرضيات السابقة والتي يوضحها الشكل رقم (٢، ٥) وهو يمثل نموذج الدراسة.



المصدر: دراسة (Assefa، 2021) ودراسة (الملفوح، 2016) ودراسة (Odhiambo، 2016) ودراسة (قدح، 2014) ودراسة (الغوري، 2016)

الرسم البياني ٢، ٥: نموذج الدراسة

ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة بهدف تحديد متغيرات الدراسة ، تم اعتماد في الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية متمثلة في إدارة الأداء (متغير مستقل) ، الأداء الوظيفي (متغير وسيط) ، الأهداف الإستراتيجية (متغير تابع) ، ونوضح في ما يلي العلاقة بين هذه المتغيرات ، وبما أن هدف هذه الدراسة كما أوضحنا سابقاً هو معرفة دور إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية ، بالإضافة إلى معرفة علاقة الأثر والارتباط بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي من جهة ، وبين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى ، وكذلك العلاقة المباشرة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية ، ثم العلاقة الغير مباشرة بينهم من خلال الأداء الوظيفي كمتغير وسيط ، ولا يخفى على أحد أهمية الدور الذي يلعبه نظام إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العامة والمؤسسات الخاصة بشكل عام ، حيث يلعب دوراً كبيراً في تطوير أداء العاملين ، ويسهم في عملية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، كما يساعد في زيادة إنتاجية العاملين ، وتعزيز الابتكار الإداري في المنظمة، والقيام

بالعديد من الأنشطة في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى تطوير الأداء الحكومي، لذا فإن الاهتمام بهذا النظام وتطبيقه في المؤسسات الحكومية وتوفير المتطلبات اللازمة له سوف يساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المرسومة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ومن هذا المنطلق تم اعتماد نموذج هذه الدراسة كما في الشكل رقم (٢، ٥) على ثلاث متغيرات رئيسية كامنة وهي إدارة الأداء كمتغير مستقل ومتغيراته الفرعية أو أبعاده هي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، مكافأة الأداء)، والأداء الوظيفي كمتغير وسيط وأبعاده هي (معرفة متطلبات وكمية العمل، المثابرة والتفاني، نوعية العمل)، والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع وأبعاده هي (الإنتاجية، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، الأداء الحكومي).

٢،٨ الفجوة البحثية للدراسة الحالية

الفجوة البحثية هي الأداة التي تساعد الباحث على مقارنة النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة والتي بحثت في ذات المجال مع النتائج المتوقعة الوصول إليها بالبحث الحالي، فتحليل الفجوة يتم عبر تحديد مشكلة الدراسة مسبقاً ثم يتم تفسير الفجوة البحثية. هنالك العديد من الفجوات البحثية أهمها: الفجوة التحليلية (تطبيق أدوات تحليلية مبتكرة)، الفجوة المعرفية (إضافة معرفة مبتكرة لم يتطرق إليها مسبقاً)، الفجوة الزمانية (البحث في مجال هام تم قبل زمن طويل ومن الضروري إعادة بحثه)، الفجوة المكانية (البحث في مجال هام تم مسبقاً ولكن في بيئة مختلفة) الفجوة المفهومية (تطبيق مفاهيم مختلفة عن السابق)، الفجوة المنهجية (تطبيق منهجية مختلفة على مجتمع وعينة البحث)، الفجوة النظرية (إضافة إطار نظري جديد له تأثير في نتائج البحث) (الشهري، ٢٠٢١).

تكمن الفجوة البحثية للدراسة الحالية من خلال انه لا يوجد أي دراسة تربط بين إدارة الأداء ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الأداء الوظيفي كمتغير وسيط وهذا دليل على وجود فجوة معرفية؛ وبناء على مراجعة الباحث للدراسات السابقة لا توجد دراسة مشابهة تماماً لموضوع الدراسة الحالية، كما

توجد هنالك فجوة بحثية مكانية من خلال عدم وجود دراسة سابقة لنظام إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العُمانية وبالأخص في وزارة الزراعة، كذلك هناك فجوة بحثية نظرية من خلال تبني الدراسة الحالية نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) لبيتر دراكر، بالإضافة إلى الفجوة البحثية المفهومية أذ تطرقت الدراسة الحالية إلى مفاهيم مختلفة لم يتم تطبيقها في معظم الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة الأداء بشكل عام، حيث تعتبر هذه الدراسة أكثر تعمق وشمولية من الدراسات السابقة.

٢٠٩ التعليق على الدراسات السابقة

بعد ان أستعرض البحث للدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تم الاعتماد عليها لأثراء الدراسة، فقد لاحظ الباحث ان الدراسات السابقة تعددت محاورها وتساؤلاتها فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وركزت بعض الدراسات على إدارة الأداء واخرى على الأداء الوظيفي، و الأهداف الإستراتيجية، واستنتج الباحث اهمية موضوع إدارة الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه إدارة الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما لاحظ الباحث تشابه بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب التي متعلقة بموضوع الدراسة، أو في منهجية الدراسة حيث أغلب الدراسات قامت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي ستخذه الدراسة الحالية كمنهج متبع لها في تحقيق أهدافها وحل مشكلتها و الإجابة عن تساؤلاتها، واستخدمت معظم الدراسات السابقة التي سبق ذكرها الاستبانة كأداة دراسة لها، وهذا ما سيتم تطبيقه في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى عمل بعض الدراسات التي سبق ذكرها في مجتمع الدراسة الحالية في سلطنة عُمان، وقامت معظم الدراسات السابقة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، وهذا يتوافق مع التحليل الاحصائي الذي ستخذه الدراسة الحالية كأسلوب لها في تحليل الاستبانة، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين مواضيع الدراسات السابقة،

ومناهج الدراسة، وأدوات الدراسة، واختلاف برامج التحليل الاحصائي، واختلاف بعض أهداف الدراسات السابقة في مجملها.

من أوجه اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ندرة الدراسات وخاصة الحديثة منها التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وبالرغم من أن هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأداء ودراسات أخرى تناولت موضوع الأداء الوظيفي باعتبارها لهم علاقة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية الا انه لا يوجد أي دراسة تربط بين أثر إدارة الأداء على المتغيرات الفرعية أو الأبعاد المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية (زيادة الإنتاجية، تعزيز الابتكار الإداري، التركيز على المسؤولية الاجتماعية، تطوير الأداء الحكومي)؛ وبناء على مراجعة الباحث للدراسات السابقة لا توجد دراسة مشابهة تماماً لموضوع الدراسة الحالية، في حين أنه لا يوجد دراسات لنظام إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العُمانية، وكذلك معظم الدراسات تناولت موضوع إدارة الأداء بشكل عام، حيث تعتبر هذه الدراسة أكثر تعمق وشمولية من الدراسات السابقة؛ ويكمن الاختلاف الرئيسي في مجتمع وعينة الدراسة، كذلك تبنت الدراسة الحالية نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) لبيتر دراكر، في حين ركزت دراسة Maina (2015) على تحسين أداء الموظفين، بينما دراسة قديح (2014) على استراتيجية تمكين الموارد البشرية، بينما دراسة إقبال وأحمد (2013) كان جل اهتمامهما على تطوير الأداء الوظيفي للأفراد، بينما هذه الدراسة تركز على إدارة الأداء ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان. حيث أن أهم اختلاف بينهما من حيث الهدف إذ أن كافة الدراسات لم تتوافق مع هدف الدراسة الحالية إذ أن دراسة باعمر (2016) هدفت للتعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توظيفها أسلوب إحصائي حديث وهو النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) وفقا لطبيعة الدراسة الحالية التي تتطلب تبني هذا الأسلوب وذلك لاحتواء الدراسة الحالية على نظرية تتكون من عدة علاقات متداخلة. وتعد النمذجة البنائية إحدى الطرق الإحصائية المتقدمة في عملية تحليل البيانات وتهدف إلى اختبار صحة العلاقات المتداخلة بين متغيرات النماذج النظرية التي افترضها الباحث دون تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء ومن مراجعة الباحث على الدراسات السابقة كانت هناك ندرة في تبني هذه النمذجة من المعادلات البنائية ومن خلال تقييم الوسائل والطرق المتبعة في معاملات التحليل والطرق الإحصائية للدراسات السابقة ، وجد أنها اقتصرت أغلبها على المتوسطات ، والتكرارات ، والانحرافات المعيارية ، والارتباطات ، والانحدار الخطي المتعدد وتحديد التباين في دراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات ، ما يعد الأسلوب الإحصائي الذي سوف يستخدم يعتبر إضافة في هذا النوع من الدراسات؛ وعلى حد علم الباحث أن الدراسة الحالية هي الأولى التي سوف تدرس دور إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب ومنها: كتابة وإثراء أجزاء من الإطار النظري للدراسة الحالية، وتم الاستفادة من الاطلاع على ادوات جمع المعلومات واختبار الاداة المناسبة وكيفية بناءها وتحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة بالدراسة الحالية ، وكذلك كيفية تصميم محاور الدراسة والاطلاع على استبانات الدراسات السابقة، والتعرف على مجتمعات الدراسات المختلفة، بالإضافة إلى معرفة مواضيع جديدة للدراسات، والكشف عن أساليب وطرق حديثه في كلاً من منهج الدراسة و أداة الدراسة، بالإضافة إن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة على أن إدارة الأداء يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم وزيادة مهاراتهم

وقدراتهم، كما تم الاستفادة من الاطلاع على المنهج التي استخدمه الباحثون في تلك الدراسات للوصول إلى منهج مناسب ثم السير على في الدراسة الحالية.

٢،١٠ الخلاصة

تناول هذا الفصل في بدايته على تمهيد بخصوص ما سيتطرق اليه هذا الفصل ، والخلفية النظرية لكل ما يتعلق بموضوع إدارة الأداء الوظيفي ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان، حيث تطرق الفصل على ثلاث محاور، المحور الأول إدارة الأداء الوظيفي، مفهومه، وأهميتها، وأهدافها، وابعاده، والمحور الثاني تضمن الأداء الوظيفي، مفهومه، وعناصره، وابعاده، والعوامل المؤثرة عليه وأيضا المحور الثالث وهو الأهداف الإستراتيجية، تعريفها، وانواعها، وابعادها، من ثم التطرق إلى كل الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة الحالية، مع ذكر أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وفي نهاية الفصل وضع الباحث تعليقا على الدراسات السابقة التي أعتمد عليها في دراسته الحالية.