

أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية

- حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية أدرار -

The impact of management by objectives on the human resource in public health institutions -The state of health sector institutions in the state of Adrarتونسي اسمهان¹، أ.د. بن الدين محمد²¹ جامعة أحمد دراية، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي - أدرار (الجزائر)، smahantounsi@univ-adrar.edu.dz² جامعة أحمد دراية، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي - أدرار (الجزائر)، mhd.bendine@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/06/22

تاريخ الارسال: 2022/05/13

ملخص:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري للقطاع الصحي بولاية أدرار من وجهة نظر المسيرين والقائمين على الوظائف الإدارية بالمؤسسات الصحية العمومية للولاية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الاستبانة باختيار عينة من مختلف المؤسسات الصحية بالولاية، مكونة من 53 فردا، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وبين مستوى أداء المورد البشري بكافة مكوناته كما أظهرت وجود أثر إيجابي بين المتغيرين. وتوصي الدراسة بضرورة حث الإدارة العليا في المؤسسات الصحية بتقديم الدعم لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف والوقوف عليه بشكل دوري لدعم وتعزيز أداء المورد البشري بالإضافة إلى العمل على تحديث ورقمنة العمليات الإدارية لا سيما المرتبطة بعمل الأفراد لتسهيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء المورد البشري، الإدارة العليا، القطاع الصحي، المؤسسات الصحية العمومية.

تصنيفات JEL: M₁₀، M₁₉، L₂₄، M₅₅.

Abstract

The study aims to try to identify the impact of management practices by objectives on the performance of the human resource for the health sector in the state of Adrar from the point of view of managers and those in charge of administrative functions in the state's public health institutions. To achieve the objectives of the study, a questionnaire method was used by selecting a sample from various health institutions in the state, consisting of 53 individuals.

The study recommends the necessity of urging senior management in health institutions to provide support to adopt the method of management by objectives and to review it periodically to support and enhance the performance of the human resource, in addition to working on updating and digitizing administrative processes, especially those related to the work of individuals to facilitate access to the achievement of the desired goals.

Keywords: Management by objectives, human resource performance, senior management, health sector, public health institutions.

JEL Classification Cods: M₁₀، M₁₉، L₂₄، M₅₅.

المقدمة:

يشهد العالم تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة بصفة عامة، وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المنظمات الحديثة مواكبته وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، ويرجع ذلك إلى لكون الإدارة نوع متميز من النشاط يختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث توجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني.

وتلعب الإدارة دورا مؤثرا في تحريك عجلة نمو المؤسسة وتقدمها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على الطريقة التي يدار بها تنظيمها من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يتشارك فيه الجميع بمسؤولية وفعالية في الأهداف المطلوب تحقيقها، لذلك فان تحقيق المؤسسة لأهدافها وأغراضها يتوقف على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تعنى بتنظيم الجهود الجماعية قصد تطوير أداءها لا سيما أداء موردها البشري، ولعل أسلوب الإدارة بالأهداف يعد من أنجع النماذج المعدة لهذا الغرض كونه يقوم على تطوير المؤسسة وتحليل مختلف الخطط والبرامج وتحديد المهام الإدارية فيها.

إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لقطاع الصحة باعتباره قطاع خدمي تعتمد جودة خدماته على الخدمات التي يؤديها المورد البشري من خلال الطاقم الإداري أو الطاقم الطبي أو شبه الطبي، ولا يمكن ضبط أدائه إلا من خلال أهداف مسطرة توضح إستراتيجية الإدارة العليا في تسيير القطاع، وضمن هذا الإطار، تبرز أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية ومن هذا المنطلق عمدت الدراسة إلى تبني الإشكالية التالية:

هل هناك تأثير لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري بالمؤسسات العمومية الصحية؟

ولتبسيط معالم الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- __ ما المقصود بأسلوب الإدارة بالأهداف وما أهميته في إدارة المؤسسة؟
- ما مدى إدراك المؤسسات العمومية الصحية بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف؟
- __ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء المورد البشري داخل المؤسسات الصحية بأدرار؟

فرضيات الدراسة: طرح إشكالية الدراسة جعل الباحثان يطرحان الفرضيتين التاليتين:

01/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بأدرار.

02/ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بأدرار.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب يمكن تحديد أهمها في الآتي:

__ أهمية موضوع الإدارة بالأهداف كونه مدخل وفلسفة إدارية مهمة للمؤسسات التي تنشأ التوسع أو مواجهة المنافسة أو الانسجام مع الاتجاهات الجديدة،

- ندرة الدراسات المتعلقة بإبراز أهمية الإدارة بالأهداف في مجال الموارد البشرية لا سيما بمؤسسات القطاع الصحي،

__ البعد التطبيقي للدراسة والمتعلق بمحاولة قياس واستشراف علاقة ممارسات الإدارة بالأهداف في قطاع الصحة بولاية أدرار، هو ما يكسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية،

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع المعلومات عن ظاهرة ما دون زيادة أو نقصان ثم تحليل المعلومات التي تم جمعها، والوصول إلى حكم حول الظاهرة المدروسة، ولغرض الدراسة تم استخدام الاستبيان الذي تم توجيهه لعينة من القائمين على مؤسسات القطاع الصحي بأردن لأخذ آرائهم حول متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، ولغرض التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

الدراسات السابقة للموضوع:

من بين الدراسات السابقة في الموضوع نجد

- دراسة ماجد محمد الفراء، (2018) بعنوان: تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني- قطاع الأمن، حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على في تأهيل قيادة بديلة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يطبق في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادة البديلة.

-دراسة شبير، (2015) حول: واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة 73.71%، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- دراسة عنان أبو حمور، (2010) بعنوان: الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة المتوسطة في مراكز الوزارات، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وبين دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى.

خطة الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة للعناصر التالية:

_الإطار المفهومي للإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية،

_ دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري،

_ الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري بمؤسسات القطاع الصحي بأردن

1_ الإطار المفهومي للإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO هي أحد أكثر أنظمة الإدارة انتشارًا في العالم، والتي استمر البحث حولها لأكثر من ستة عقود، حيث يعود ظهور المفهوم إلى المفكر الأمريكي بيتر دراكر (Peter Drucker) من خلال كتابه الذي أخرجته سنة 1954، بعنوان "تطبيقات الإدارة" (The Practice of Management). (Synnott, 2017, p03).

1-1- نشأة الإدارة بالأهداف: هناك اتفاق بين الكتاب على انه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا كما يمكن استخدامها لتحقيق عدة أغراض تعبر في حد ذاتها عن مراحل التطور الذي مر به هذا الاتجاه خلال الخمسين عاما الماضية عن طريق عالم الإدارة بيتر دراكر، وتتجلى هذه المراحل فيما يلي (عبوي، 2008، ص15):

1-1-1-1 المرحلة الأولى: تقييم الأداء (من الخمسينات إلى أوائل الستينات) حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل المساعدة على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها،

1-1-1-2 المرحلة الثانية: مرحلة تحديد المشارك في وضع الأهداف والمعايير (من منتصف الستينات حتى أوائل السبعينات)، حيث يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفتر زمنية، وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج،
1-1-1-3 المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي (من بداية سبعينات القرن الماضي حتى الآن)، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يديرها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير.

1-1-2 تعريف الإدارة بالأهداف: تعرف على أنها "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار" (رضا، 2014، ص120) ويمكن تعريفها على أنها: 'النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات التي يتم العمل عليها من أدنى مستوى إداري إلى أعلى مستوى' (علاق، 2008، ص183)

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة بالأهداف:

- أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة،
 - فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار،
 - أسلوب يتم من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.
- 1-1-3 خصائص الإدارة بالأهداف:** تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على: (البرنوطي، 2008، ص378)

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم؛
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء؛
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة؛
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة؛
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين؛
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم؛
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.

1-1-4-1 دور وأهداف الإدارة بالأهداف: تؤدي الإدارة بالأهداف دورا كبيرا داخل منظمات الأعمال فهي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة هي تحقيق للهدف العام للمنظمة

1-1-4-1-1 دور الإدارة بالأهداف: يتضمن هذا الدور أربع خطوات وهي: (الطروانة، 2012، ص145)

1-1-4-1-1-1 تحديد الأهداف بالمشاركة: تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس. وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تلتها، وتحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري، وطبقا لنظرية الإدارة بالأهداف ليس هناك مكان للمدير المتسلسل الذي يفرض الأهداف على مرؤوسيه.

1-4-1-2- مرحلة وضع البرامج التنفيذية: وهذه البرامج كفيلة بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة، وهي بذلك تكمل التخطيط في مراحلها، وتعني بوضع البرامج التنفيذية، إذ أنه يتوجب لكل مدير ومن كافة المستويات أن يقوم بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف بالمشاركة كما يتوجب على المديرين في المستويات العليا، التأكد من أن خطط مرؤوسيهم تكمل بعضها البعض ولا تتقاطع مع بعضها البعض (الحقاف، 2007، ص148).

1-4-1-3- التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها: يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه كل ثلاثة أشهر لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها طبقا لذلك، وهذه الأهمية ترجع إلى إعطاء الفرصة للرئيس لإعطاء أوامره إلى مرؤوسيه في العمل، وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فعالية. (الغري، 2007، ص145)

1-4-1-4- إجراءات التقييم السنوي للإنجاز: في هذه المرحلة تبدأ مرحلة وهي عملية التعليم ومن الممارسات الشائعة الاستعمال في الإدارة بالأهداف إضافة مستوى إداري جديد كل سنة، كما أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا والفضول في تحقيق النتائج المتوخاة، فقد يشكك المرؤوسين في صدق نوايا الرؤساء من ناحية ويجعل عملية المشاركة الفاعلة غاية في الصعوبة من ناحية أخرى وتشير اغلب الدراسات التي أجريت على نظام الإدارة بالأهداف وأثرها على فعالية المنظمات أن نتائجها متواترة بمعنى اختلاف الدراسات. (الحريري، 2014، ص174)

1-4-2- أهداف الإدارة بالأهداف: يمكن حصر أهم أهداف أسلوب الإدارة فيما يلي (البرنوطي، 2008، ص37):

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية قصيرة المدى وبين الأهداف السنوية متوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى؛

- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية؛

- الالتقاء الفردي بين المشرف، والمرؤوس لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك؛

- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوجيه، والتقييم؛

- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة.

1-5- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: يتم تطبيق الإدارة بالأهداف وفق الخطوات التالية: (فهيم، 2003، ص157)

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمعة من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها،

- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة الإنتاج وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، ويقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء،

- رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بشكل سلسلة مترابطة أفقيا وعموديا كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلك العاملين وأدائهم،

- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز. ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات،

- تنفيذ ما تم التخطيط له وتقييمه انطلاقا من الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.

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

1-6-6- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف: يعتمد نظام الإدارة بالأهداف على عدد من المقومات وهي: (المحسن، 2004، ص154)

1-6-6-1- تذويب الثلوج: قبل إحداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، فمن غير السليم إدخال الإدارة بالأهداف دون التهيئة اللازمة، وضرورة عمل شئ جديد لتحريك المنظمة إلى الأمام.

1-6-6-2- التركيز على التغيير: نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيها.

1-6-6-3- قبول الجانب الإنساني: الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية، وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها غير موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أنها تعتبر مهمة في أي تغيير مثلها مثل أي شئ موضوعي آخر.

1-6-6-4- أقصى معلومات ممكنة: يجب أن تعطي أقصى معلومات عن التغيير، فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، مع تحديد موضع التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول.

1-6-6-5- التركيز على الموقف: تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في مجموعة التي سيجعل منه المدير أكثر فعالية، حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة، وعلى ذلك فانه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض فالعلاقة الثنائية بين رئيس والمرؤوسين غير كافية لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الحرم التنظيمي الصغير.

1-6-6-6- التركيز على الموقف: كل مدير له رئيس ومرؤوسين وزملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمنح المنظمة التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط ذلك كله ببعضه.

1-6-6-7- نقطة الإدخال السليمة: هناك أربع نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف هي الإدارة العليا الوسطى والقطاع أو القسم ومستوى الإشراف الأول، والإدارة بالأهداف تبدأ في كل هذه النقاط وان كانت مكتب الاستشارات تفضل البداية من الأعلى.

1-6-6-8- التركيز على النتائج: التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فان تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خاطئة فان كل شئ آخر سينهار والمشكلة أن معظم الناس يفكرون في الأنشطة التي يقومون بها، وإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم فأهم يذكرون عادة الأنشطة التي يقومون بها .

1-6-6-9- معدل ملائم للتغيير: من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء بدلا من تأخذ الإدارة العليا وقتها في استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة.

1-6-6-10- النظام: الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستبني في عمل النظام وفي تطبيقه ولكن يكون أفضل عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.

1-7-7- أبعاد الإدارة بالأهداف: إن عملية الإدارة بالأهداف تقوم على عدة أبعاد أساسية:

1-7-7-1- تحديد الهدف: الأهداف غاية في الأهمية لأنها تحدد النتائج المرجو بلوغها، ويجب اعتمادها في جميع المستويات داخل الإدارة في المنظمة وتبني الأهداف على صميم تحديد الانجازات التي يمكن تحقيقها الإدارة في المنظمة. (حسنين، 2008، ص337)

1-7-2- المشاركة: ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد أهداف المؤسسة والعمليات المترتبة عن صياغة هذه الأهداف، وتحديدها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقييم المناسبة.(علي، 2010،ص164)

1-7-3- تحديد الوسائل والأساليب المناسبة: يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها لتحديد الأعمال في الفترة التالية. (القيروتي، 2010، ص54)

1-7-4- تقييم الأداء والتغذية الراجعة: فعلى ضوء تقييم الأداء يتم إجراء التغذية المرتدة(العكسية أو الراجعة) والتي توضح لجميع الأطراف في المؤسسة مستوى أدائهم على ضوء عملية تقييم الأداء، وبذلك يكون النظام قادرًا على ضبط الإجراءات والسلوك المستقبلي من خلال مراجعة الأداء الماضي، حيث يتم استخدام بيانات التغذية العكسية كمدخلات مرة أخرى في العملية التسييرية، ما ينتج عنه مخرجات مختلفة وبالتالي ردود فعل مختلفة أيضا.(Synnott, 2017,p08)

1-8-1- تقييم الإدارة بالأهداف: إن نظام الإدارة بالأهداف كغيره من الأنظمة لا بد أن يكون له جوانب إيجابية وأخرى سلبية وسيتم عرض تقييم هذا النظام لبيان جوانبه الإيجابية

1-8-1- إيجابيات الإدارة بالأهداف: تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة؛

- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها. وتحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛

- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجية المؤسسة وجعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها؛

- إفادة الرؤساء في العرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام التلاحم مع مرؤوسيه،

- يعمل النظام على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالإنجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس والتقييم ،

- نظام الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة وذلك من خلال كونها تشكل مدخلا جديدا في الإدارة يجمع بين أسلوب المدارس الكلاسيكية واتجاهاتها والتي تركز أساس اهتمامها بالفرد العامل واتجاهاتها بحيث تتكامل مع بعضها البعض وهذه الميزة نادرا ما تتوفر في غيره من مداخل الإدارة.

1-8-2- عيوب الإدارة بالأهداف: بالرغم من الفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف فإن تطبيقاتها قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية وأهمها (الحري، 2014، ص174):

- إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها؛

- إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه بنظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف؛

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجده هذا النظام بين الرئيس ومرؤوسيه والذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ؛

- إن الإدارة بالأهداف عنى بالأهداف الطويلة والاستراتيجيات؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية؛

1-9-9- مفهوم أداء المورد البشري وأهميته

1-9-1- تعريف أداء الموارد البشرية: هو مجموعة السلوكيات الإدارية، معبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه متحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وحسن تنفيذ الخبرة الفنية المطلوبة (راوية، 2001، ص28)

كما تعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تندمج ضمن عمله (عاشور، 1986، ص36).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج:

- يرتكز أداء الموارد البشرية على تحقيق الدرجة المثلى من الفاعلية؛

- أداء الموارد البشرية هو جملة المهام والمسؤوليات المخولة لهم؛

- سلوك الفرد ونشاطه هو المحصلة النهائية لأداء أي مورد بشري المنظمة.

1-10-1- معايير وإجراءات تحسين أداء المورد البشري (محاسنة، 2001، ص88)

1-10-1- أبعاد أداء الموارد البشرية: تتمثل أبعاد أداء الموارد البشرية فيما يلي:

1-10-1-1 الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهنا يجب أن لا تتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل وعدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل على حجم وكمية العمل المنجز كالدفاع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .

1-10-1-2 التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم لإرشاد وتوجيه العاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية للأداء، أي المقياس الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.

1-10-1-3 القبول: يتعلق بمدى قبول المدراء الذين يستخدمون المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزء كبير يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامه.

1-10-1-4 الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى).

1-10-2-2-10-1-2-10-1 إجراءات تحسين أداء المورد البشري: إن تحسين الأداء يمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة من أجل تصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا يتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي يصعب تغييره، لذلك وضعت خطوات عديدة لهذا الغرض منها:

1-10-2-2-10-1-1-2-10-1 تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الموارد البشرية: يجب تحديد أسباب الانحراف في أداء الفرد، إذ أن تحديد الأسباب له أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ومعرفة أسباب انخفاض الأداء هل راجع للبيد العاملة، أو ندرة الموارد المتاحة ونوعية الإشراف، والتكوين الخ.(عباس، 2003، ص157).

1-10-2-2-10-1-2-2-10-1 تحديد أهداف العمل: حيث يجب على المدير أن يقوم بتحديد المهام وآمال المرؤوسين ذوي الأداء المتخصص وهذا مع اشتراكه في تحديد هذه الأعمال، وعليه يقتنع بها وفقا لقدرته. (نصر الله، 2001، ص53)

1-10-2-3-2-10-1 تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلة أداء الأفراد ووضع الحلول بما من خلال التعاون بين الإدارة من جهة والاستشاريين المتخصصين في مجال تطوير وتحسين أداء الفرد جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة لان الأفراد يساهمون في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم (الله، 2001، ص53).

1-10-2-4-2-10-1 التركيز على المرغوب: هناك ارتباط ذو دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، لأن إقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء ليس بنفس الأهمية كمحاولة الانسجام بين الاهتمامات والعمل الذي يؤدي، فالمشرف يستطيع زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أدائها.

1-10-2-5-2-10-1 تصميم الوظيفة: نتيجة تحليل الوظيفة تأخذ الحسبان المهام الضرورية الواجب أدائها ويتم تجميعها في شكل وظائف، ويتضمن تصميم الوظيفة مفهومين أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتضمن توسيع نطاق تجميع مزيد من المهام التي يتطلب نفس المستوى من المعارف بمهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤوليات والحريات المعطاة للموظف.

1-10-2-6-2-10-1 تبادل الوظائف: هو أسلوب سهل فعال في تخصيص الملل الوظيفي وهو بذلك يرفع مستوى الدافعية ويعني هذا الأسلوب بالإضافة إلى تحديد حماس الموظف منفعة إضافية وهي التكوين المتبادل بين الموظفين.

1-10-2-7-2-10-1 التكليف بمهام خاصة: تتاح للموظفين من وقت لآخر فرص المشاركة في لجان أو فرق للدراسة أو مجموعات مهام يجب أن تشغل هذه الفرص لإعطاء الموظفين المجال للتوزيع وتحديد المهام بالإضافة إلى توفير سبل لهم للمساهمة في حل المشكلة المؤسسة والمجتمع. (ادريس، 2009، ص154).

1-10-2-8-2-10-1 تحسين سلوك الفرد: يركز المشرف في تحسين سلوك الفرد على تقديم مكافآت ذات تأثير طويل الأجل مثل الترقية، وتحسين مهارات القائمين بالتقييم إذ يجب تكوين المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة والحكم عليها بطريقة موضوعية وعادلة.

1-11-1-11-1 مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهدافه

1-11-1-1-11-1 تعريف تقييم الأداء المورد البشري: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء الموارد البشرية ويمكن ذكر أهمها فيما يلي: يعرف تقييم الأداء على انه تقييم شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم سلوكياتهم مع من يعملون معهم (نوري، 2011، ص322)

ويعرف على أنه تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، هذا الاتجاه قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه (البروطي، 2001، ص373) طرق تقييم أداء الموارد البشرية: ويعرف بأنه عملية إدارية مخططة مسبقا مستمرة، تسعى إلى كشف العيوب وتحديد لها لمعالجتها، وكذا تهتم بنقاط القوة التي يحققها العامل للمنظمة (jeanmarie, 2006, p322) من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به خلال فترة زمنية معينة وليس للفرد العامل؛

- إن عملية التقييم تقوم على معرفة مستوى أداء في المنظمة؛

- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

1-11-2- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية: تشمل عملية تقييم أداء الموارد البشرية على جملة من الخصائص تتمثل في: (الصيرفي، 2006، ص208)

- عملية الأداء عملية مستمرة ودورية أي انه تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو اقل من ذلك حسب المنظمة؛

- تقوم هذه العملية بتقييم أداء كل فرد على مستوى وظيفة ما ومقارنتها مع الأهداف الموضوعة مسبقا؛

- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للعامل كما يتعلق بتنمية مهارات الفرد؛

- عملية التقييم الايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، حيث أنها تهتم بتحقيق أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت.

1-11-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تتمثل أهداف تقييم الموارد البشرية فيما يلي: (الصباغ، 2008، ص259)

- يزيد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض كما يساعد تقييم الأداء في المنظمة على إسهام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية؛

- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها؛

- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب أو تخفيضها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم؛

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح العاملين وإمكانية ترقيتهم وتولي المناصب قيادية أعلى؛

- يقيد تقييم الأداء في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لدى توفر الموارد البشرية معينة بالمهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

2- دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري: إن أي منظمة تحتاج وباستمرار إلى معرفة طرق تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول إلى الأهداف لذا فإنه من المفيد استخدامها لأساليب إدارة حديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف.

2-1- علاقة تقييم الأداء بنظام المكافآت في منهج الإدارة بالأهداف: إن ربط نظام المكافآت بتقويم الأداء في منهج الإدارة بالأهداف له أهمية كبيرة، فمحاولة تطبيق نظام المكافآت المالية في منهج الإدارة بالأهداف قد يؤدي لمزايا واضحة حيث:

— يشعر الكثير من المديرين بأن سمة المشاركة في وضع الأهداف قد تدفع بالمرؤوسين إلى تحديد أهداف سهلة التحقيق، فان كان نظام المكافآت مرتبطا بمدى تحقق هذه الأهداف فان ذلك سيؤدي بهم لتحديد أهداف متواضعة، وهو ما قد يؤثر على مستوى الأداء في المنظمة أو يجد من إمكانيات تحسينها.

معظم تطبيقات الإدارة بالأهداف في بريطانيا والولايات المتحدة أشارت إلى أن المرؤوسين بدلا من توخي الجانب الأمني في تحديد مستوى الأهداف فإنهم يميلون إلى المخاطرة بتحديد أهداف كبيرة أو صعبة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور انحرافات سلبية من حيث الجودة، الكمية، التكاليف وغيرها .

من الأمور التي قد تواجه مشاكل عند ربط نظام المكافآت بالأهداف هي اعتماد الأهداف قصيرة الأجل مقابل الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الكيفية مقابل الأهداف طويلة الأجل، حيث إذا كان نظام المكافآت مرتبطا بالتنوع الأولى من الأهداف فقط فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور وتراجع في الشق الآخر من الأهداف والتي قد لا تكون واضحة بنفس درجة وضوح الأهداف طويلة الأجل والكيفية مثلا.

وبالرغم من المشاكل التي يعرفها نظام الإدارة بالأهداف فإنه من الواضح بان تقويم الأداء يعطي وزنا إضافيا لفاعلية الكفاءة الإدارية في تحقيق الأهداف كما انه يقلل من المعيار التقليدي الذي يعتمد على الاقدمية في ترقية المدراء في المنظمة كما يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أن حركة الإدارة بالأهداف في دول الغرب قد اقتترنت منذ أواسط الخمسينات بالوصول إلى التوظيف الكامل أو الشبه الكامل في هذه الدول.

2-2- الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم أداء المورد البشري: إن عملية الإدارة بالأهداف تعد أسلوبا حديثا يستخدم في عملية تقييم أداء العاملين حيث تتطلب هذه المرحلة من المدراء تحديد أهداف معينة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم، وتقوم عملية الإدارة بالأهداف على: (النعمي، 2008، ص98)

2-2-1- تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة والوقت اللازم من أجل تنفيذها: وذلك من خلال اجتماع المدراء والرؤساء والقيام بوضع مجموعة من الأهداف التي تشمل مستوى المنظمة وتحديد الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من قبل الرؤساء.

2-2-2- تحديد الأهداف للعاملين أو الموظفين: في ظل هذا الأسلوب فإن كل عامل يحدد مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، وكذلك مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء وفي مجملها تكون موجهة للعامل في ممارسته لمهام وظيفته.

2-2-3- مناقشة الأهداف مع المرؤوسين: من خلال هذا الأسلوب يتم عقد مقابلات بين المسؤول والعاملين بشكل دوري لبحث الأهداف المستقبلية والنتائج الممكنة تحقيقها ومناقشة مدى كفاءة وفعالية أساليب التقييم.

وفي الواقع فإن تطبيق نظم الإدارة بالأهداف يمكن أن يؤدي إلى تقوية أداء العاملين بطريقة أكثر موضوعية حيث يقوم على افتراض منطقي مفاده أن الأهداف الواضحة والكمية والتي يمكن تحقيقها والمتفق عليها هو المفتاح الرئيسي المؤدي إلى تحسين أداء المجموعات وأداء الأفراد معا، ويكون العمال أكثر تقبلا لتلك الأهداف التي حددت معهم وبهم ولهم كمعايير لتقويم أدائهم.

كما أن تقويم الأداء في منهج الإدارة بالأهداف يساهم في وضع معايير يمكن بواسطتها قياس درجة الانجاز في العمل وإصدار الحكم الصحيح (التقييم)، بالإضافة إلى مساهمته في زيادة درجة التنسيق بين أهداف الوحدات لمختلفة في المنظمة باعتبارها تعكس آراء كل هذه الوحدات. (الكساسبة، 2011، ص69)

3- الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري بمؤسسات القطاع الصحي بأردان

3-1- منهج الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، سنحاول في هذا الجانب إسقاط المعارف النظرية التي تم التعرض لها على عينة مختارة من مؤسسات القطاع الصحي بولاية ادرار من خلال تحليل استبانة تم اعدادها بهدف التعرف على دور الإدارة في الأهداف وما مدى تأثيرها في تطوير أداء المورد البشري.

3-2-2- تقديم مجتمع الدراسة وأداتها:

3-2-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات الصحية لولاية أدرار ولضرورة الدراسة تم أخذ عينة من القائمين على الاعمال الإدارية والموظفين بماته المؤسسات، وتتمثل هذه الأخيرة في: المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا، المؤسسة الاستشفائية 120 سرير، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامراض العقلية ومكافحة السرطان.

وقد تم اتباع أسلوب العينة المقصودة لإجراء الدراسة حيث تم توزيع 70 استبانة على القائمين على الاعمال الإدارية في المؤسسات المذكورة والذين لهم استفادة مباشرة من معلومات الإدارة بالأهداف، وتم بالمقابل استرداد 60 استبانة منها 53 استبانة صالحة للدراسة، أي بنسبة 75.72% من حجم العينة المقصودة.

3-2-2- تقديم أداة الدراسة: لغرض إجراء الدراسة تم تصميم استبانة بناء على المعطيات النظرية بالإضافة إلى دراسات أخرى شبيهة، وقد تضمنت الإستبانة جزئين كما يلي:

-الجزء الأول: يتضمن استبيان الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

-الجزء الثاني: يتكون بدوره من محورين

-المحور الأول: يتضمن مجموعة الأسئلة حول المتغير المستقل وهو الإدارة بالأهداف

-المحور الثاني: يتكون من مجموعة الاسئلة حول المتغير التابع وهو أداء المورد البشري.

بغرض التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم اللجوء الى تفرغ إجابات الأفراد الموجودة في الاستبيان وفق

مقياس ليكرت ذو الخمس درجات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (01): مقياس الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

إن قاعدة اتخاذ القرار تمثلت في اعتماد الوسط الفرضي هي 3 (5/15)، لذلك اذا كان الوسط الحسابي للفرضية يساوي أو أكبر من 3 فهذا يعني أن عينة الدراسة يميلون إلى قبول الفرضية أما إذا كان الوسط الحسابي للفرضية أقل من 3 فهذا يعني أن عينة الدراسة يميلون إلى رفض الفرضية.

ولقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) (Statistical package for Sciences)

(Spss) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة واستخدم من أجل ذلك الاساليب المناسبة في التحليل، كالوسط الحسابي لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان لدى العينة المبحوثة، وكذا الانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، بالإضافة معامل الارتباط لاختبار شدة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بالإضافة إلى معادلة الانحدار لتقدير الاتجاه العام بين المتغيرين.

ولغرض اختبار ثبات الاستبيان تم استخراج معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع

فقرات الاستبيان، حيث بلغت نسبته 95.1% وهي نسبة عالية جدا لثبات الاتساق الداخلي، تدل على موثوقية كبيرة للاستبيان.

3-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

3-3-1- التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول مكونات الاستبيان

3-3-1-1- التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة: الجدول التالي يعطي الخصائص العامة لأفراد العينة:

الجدول (02): خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43.4%
	أنثى	56.6%
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	24.5%
	من 30 سنة إلى 40 سنة	58.5%
	من 41 إلى 50 سنة	7.5%
	أكثر من 50 سنة	9.4%
نمط التوظيف	على أساس الشهادة	90.6%
	على أساس الخبرة	5.7%
	على أساس العلاقات الشخصية	1.9%
	غير ذلك	1.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5	37.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	30.2%
	من 11 إلى 20 سنة	18.9%
	أكثر من 20 سنة	13.2%

المصدر: إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن 43.4% نسبة من الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور أما النسبة المتبقية والتي تمثل 56.6%

فهي إناث، مما يوضح سيطرة الاناث على أغلب الوظائف الإشرافية والتسييرية في المؤسسات الصحية.

ويظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 58.5% تليها فئة أقل من 30 سنة

بنسبة مئوية 24.5%، ما يبين سيطرة الفئات الشبانبة على أغلب الوظائف القيادية والتسييرية بالمؤسسات الصحية كما أن هذه

النسبة المعتبرة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد في المؤسسات محل الدراسة.

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة 90.6% من الأفراد الذين تم استجوابهم تم توظيفهم على أساس الشهادة، في حين

أن 5.7% من العينة تم توظيفهم على أساس الخبرة وتبقى نسبة 3.8% من العينة تم توظيفها على أساس العلاقات الشخصية أو

بأنماط أخرى من التوظيف.

وبالنسبة لسنوات الخبرة فإن غالبية الأفراد لهم مستوى خبرة أقل من 3 سنوات وبنسبة 37.7%، تليها الفئة من 5 إلى 10

سنوات بنسبة 30.2%، وهو ما يدعم التحليل الخاص بالسن كون أن غالبية الأفراد وبنسبة 68% هم من الشباب الذي لهم خبرة

أقل من 10 سنوات.

3-3-1-2- التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة على محاور الاستبيان:

أ/ التحليل الوصفي لإجابات العينة حول المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

تم معالجة هذا المتغير في استبانة الدراسة في المحور الأول، وستتطرق فيما يلي الى التحليل الوصفي للمتغير:

الجدول 03: نتائج التحليل الاحصائي للمتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
تحديد الأهداف					
21	0.319	1.102	3.45	يتم تحديد الأهداف بصورة شاملة تغطي جوانب العمل في المؤسسة	01
26	0.367	1.187	3.23	يتم مراعاة الإمكانيات البشرية عند تحديد الأهداف	02
23	0.326	1.118	3.43	يتم مراعاة الإمكانيات المادية عند تحديد الأهداف	03
28	0.413	1.347	3.26	يتم تحديد الأهداف في المؤسسة بطريقة ذكية	04
15	0.273	1.022	3.74	يرتبط تحديد الأهداف بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة	05
19	0.304	1.021	3.36	تتميز الأهداف الموضوعية من قبل مؤسستنا بقابليتها للقياس	06
12	0.255	0.910	3.57	تتصف الأهداف التي يتم تحديدها بالموضوعية	07
27	0.378	1.249	3.30	يتم توفير كافة المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف	08
11	0.255	0.958	3.75	يرتب المدراء الأهداف حسب الأولوية في المؤسسة	09
المشاركة في تحديد الأهداف					
24	0.331	1.170	3.54	يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين المديرين والموظفين	10
17	0.298	1.065	3.57	يتمتع الموظفون بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف	11
25	0.352	1.198	3.40	يتم إجراء الاجتماعات واللقاءات التشاورية لبحث الأهداف الموضوعية	12
4	0.206	0.847	4.11	أشعر أن قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة تزداد بمنحي انتماء أكبر لعملي	13
20	0.309	1.224	3.96	تساهم مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف في إثارة حماسهم	14
22	0.324	1.277	3.94	تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة	15
مرونة الأهداف					
13	0.258	0.927	3.60	يتم مراعاة القدرات الخاصة بالموظفين عند وضع الأهداف	16
5	0.209	0.802	3.83	تتوافق الأهداف الموضوعية مع القوانين السياسات العامة للمؤسسة	17
14	0.263	0.858	3.26	تملك المؤسسة آليات لتوقع ورصد الطوارئ في البيئة الداخلية والخارجية	18
18	0.298	1.002	3.36	تعقد الاجتماعات الدورية للتأكد من المرونة في تحقيق الأهداف	19
3	0.199	0.776	3.89	بإمكان المؤسسة تصويب الأهداف نتيجة للتغيرات التي تطرأ سواء كانت داخلية أو خارجية	20
1	0.185	0.678	3.66	تتميز الأهداف الموضوعية بقابليتها للتكيف مع التغيرات ممكنة الحصول في رغبات المتعاملين مع المؤسسة	21
التغذية العكسية وتقييم الأهداف					
7	0.229	0.858	3.74	يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لمعالجة السلبيات التي تظهر	22
8	0.234	0.769	3.28	تتصف التغذية العكسية للأهداف الموضوعية بالشمولية	23

أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري بالمؤسسات الصحية العمومية- حالة مؤسسات القطاع الصحي بأدرار

24	يتم استخدام الأدوات والأساليب المناسبة في عملية المراجعة (الجدول والإحصائيات..)	3.64	0.922	0.253	10
25	يتم التأكد من أن الأهداف تحققت كما كان مخططا لها	3.45	0.867	0.251	9
26	تساهم مراجعة الأهداف في زيادة الخبرة المهنية لدى الموظفين	4.02	0.796	0.198	2
27	تساهم التغذية العكسية في تحسين الكفاءة لدى المرؤوسين	3.68	0.827	0.225	6
28	مراجعة الأهداف بين المديرين والمرؤوسين يتم في الوقت والمكان المناسبين	3.40	0.947	0.279	16
	متغير الإدارة بالأهداف	3.59	0.575	0.16	-

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي لكل فقرات متغير الإدارة بالأهداف فاق المتوسط الحسابي النظري (3.00)، كما بلغت قيمته لمتغير الإدارة بالأهداف ما مقداره 3.59، ما يبين وجود اتفاق مرتفع نسبيا حول فقرات المتغير ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة رقم 21 والتي تنص على تميز الأهداف الموضوعية في المؤسسات محل الدراسة بقابليتها للتكيف مع التغيرات الممكنة الحصول في رغبات المتعاملين مع المؤسسة، حيث أحتلت المرتبة الأولى وذلك بمعامل اختلاف 18.5%، تليها في الترتيب العام الفقرة 26 التي تنص على أن مراجعة الأهداف تساهم في زيادة الخبرة المهنية لدى الموظفين وذلك بمعامل اختلاف 19.8%، والتي تصدرت ترتيب الفقرات في بعد التغذية العكسية وتقييم الأداء، أما المرتبة الثالثة لمتغير الإدارة بالأهداف فكانت للفقرة 20 والتي تنص على أنه بإمكان المؤسسة تصويب الأهداف نتيجة للتغيرات التي تطرأ سواء كانت داخلية أو خارجية، تليها في الترتيب الفقرة 13 التي تنص على أن الفرد يشعر بزيادة قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة عند منحه انتماء أكبر لعمله، في حين كانت المرتبة الرابعة للفقرة 09 والتي تصدرت ترتيب فقرات بعد تحديد الأهداف والتي تنص على أن المدراء يقومون بترتيب الأهداف حسب الأولوية في المؤسسة.

في حين انخفضت درجة التوافق نوعا ما حول فقرات بعدي "تحديد الأهداف" و"المشاركة في تحديد الأهداف" حيث تضمن البعدين الفقرات العشرة الأخيرة في الترتيب (من 19 إلى 28) وانخفضت درجة الاتفاق أكثر وفقا لمعاملات الاختلاف حول بعد "تحديد الأهداف" هذا الأخير تضمن الفقرات الثلاث الأخيرة في الترتيب والتي تبين أن المؤسسات لا تراعي بشكل كبير الإمكانيات البشرية عند تحديد الأهداف، كما أنها لا توفر - حسب العينة المبحوثة- كافة المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف فضلا عن انخفاض درجة اعتمادها على الطرق الذكية عند تحديد الأهداف.

وعلى هذا الأساس يمكن القول اجمالا أن هناك شبه اتفاق على تبني أبعاد الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية من وجهة نظر العينة المبحوثة.

ب/ التحليل الوصفي لإجابات العينة حول المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

الجدول 04: نتائج التحليل الاحصائي للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة					
29	تمتلك المؤسسة اليات لاستقطاب العنصر البشري المؤهل	3.45	1.119	0.324	19
30	تقوم المؤسسة بتوضيح ونشر أهدافها العامة وتوضيحها للعاملين بها	3.40	0.968	0.285	10

7	0.276	0.973	3.53	تمتلك المؤسسة اليات حديثة لحت العاملين على تنفيذ استراتيجية المؤسسة	31
6	0.271	1.017	3.75	تعمل المؤسسة على رقمنة مختلف عملياتها الإدارية بما يساهم في تحسين أداء العنصر البشري	32
15	0.305	1.111	3.64	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وارسال بعثات للتكوين بغرض الرفع من أداء العنصر البشري	33
تقييم الأداء البشري في المؤسسة					
1	0.244	0.907	3.72	يدرك القائمون على المؤسسة أهمية تقييم الأداء في تحقيق اهداف المؤسسة	34
4	0.259	0.888	3.43	يعتمد أداء البشري في المؤسسة على النتائج التي تم تحقيقها	35
8	0.276	0.885	3.21	يتم اشراك الموظفين في عملية تقييم الاداء	36
2	0.244	0.882	3.62	يشكل تقييم الأداء حافزا للموظفين	37
9	0.285	0.993	3.49	تمتلك المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء	38
13	0.300	0.996	3.32	يستخدم في تقييم الأداء البشري معايير ومؤشرات نوعية	39
12	0.295	0.968	3.28	يستخدم في تقييم الأداء البشري مؤشرات كمية	40
16	0.306	1.046	3.42	يؤخذ بمؤشر جودة الخدمة عند تقييم أداء الموارد البشرية	41
3	0.256	0.925	3.62	يؤخذ بمؤشر الوقت عند تقييم أداء الموارد البشرية	42
14	0.303	1.023	3.38	تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف على مؤشر الفعالية	43
5	0.268	0.849	3.17	يتم تصويب الأداء بناء على التغذية العكسية	44
17	0.312	1.062	3.40	يتم مراعاة الشفافية في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	45
18	0.320	1.007	3.15	يتم الوقوف على نقاط القوة والضعف عند عملية تقييم الأداء	46
11	0.295	1.008	3.42	تنعكس نتائج تقييم الأداء على الحوافز والمكافآت	47
	0.199	0.675	3.40	أداء الموارد البشرية	

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ويلاحظ من الجدول وجود شبه اتفاق بين آراء العينة حول هذا المتغير التابع حيث أن كل الفقرات فاق متوسطها الوسط المتوسط الحسابي النظري (03.00)، ويزداد الاتفاق عند الفقرة 34 التي تنص على أن القائمون على المؤسسة يدركون أهمية تقييم الأداء في تحقيق اهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي 3.72 وبمعامل اختلاف قدر بـ 24.4% وتليها في الترتيب الفقرة رقم 37 التي تنص على أن تقييم الأداء يشكل حافزا للموظفين، ثم الفقرة 42 التي يجمع من خلالها غالبية الباحثين أخذ مؤسساتهم بمؤشر الوقت لتقييم الأداء، في حين انخفض مستوى الاتفاق بين الباحثين حول الفقرة 29 التي تنص على امتلاك المؤسسات الصحية آليات لاستقطاب العنصر البشري المؤهل واحتلت بذلك الترتيب الأخير من حيث درجة التجانس بين إجابات الباحثين حول فقرات متغير أداء المورد البشري.

وعموما يمكن القول بأن هناك اتجاه يميل إلى التوافق بين آراء العينة المبحوثة حول أبعاد متغير " أداء المورد البشري " في المؤسسات محل الدراسة وهو ما يبينه المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي قدر بـ 3.4 ومعامل اختلاف قارب 20%.

3-4- اختبار فرضيات الدراسة:

من اجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية والتي تم حسابها باستخدام Spss مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط Pearson وكذا معادلات الانحدار لقياس شدة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

3-4-1- اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار

بالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها باستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

الجدول 05: معامل الارتباط ودرجة المعنوية للفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.672 ^a	.451	.440	.50531	.451	41.923	1	51	.000

a. Prédicteurs : (Constante), M.O

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

حيث: **M.O**: الإدارة بالأهداف

وبما أن درجة المعنوية حسب الجدول هي 0.000 وهي أقل من المستوى المأخوذ 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار.

وتدل قيمة معامل الارتباط **0.672** على وجود علاقة طردية وقوية بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار. كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R-deux) قد بلغت 0.451، وهي تبين أن 45.10% من التغير في أداء الموارد البشرية يمكن تفسيرها باستخدام المؤسسات لأسلوب الإدارة بالأهداف. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل بأخذ الخطأ العشوائي بما مقداره 44%.

3-4-2- اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار

بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي البسيط: $Y = ax + b$ وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

الجدول 06: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع " أداء الموارد

البشرية"

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	.573	.442		1.295	.201					
M.O	.789	.122	.672	6.475	.000	.672	.672	.672	1.000	1.000

a. Variable dépendante : P.R.H1

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

P.R.H1: أداء الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف" و " أداء الموارد البشرية، حيث أن هناك تأثير طردي وقوي لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموارد البشرية وهذا ما تظهره القيمة الموجبة لمعامل الانحدار والتي بلغت 0.789، وهذا يعني أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 78.9% في توجيه أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 6.475 ، أما القيمة (0.573) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء الموارد البشرية. مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.50531) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار. وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.789x + 0.573 + \varepsilon$$

وبذلك يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثير طردي وقوي بين استخدام

المؤسسات الصحية لأسلوب الإدارة بالأهداف وبين أداء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

تفرض التغيرات والتحولات العالمية السريعة والمتلاحقة على المؤسسة تحديات كبيرة، كما تتيح لها فرص لا حدود لها، وتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن اعتبارها في غاية الأهمية من خلال الربط بين متغيرين موجودين بشكل أو بآخر في واقع معظم التنظيمات الحالية على اختلاف أنواعها وأهدافها، ويتعلق الأمر بكل من الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية، حيث أضحى نجاح المنظمات رهين بإيلاء الاهتمام بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز وذلك من خلال تحقيق أهدافه من خلال تطبيق مختلف الأساليب الإدارية الفعالة كأسلوب الإدارة بالأهداف مما يساهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة كمحاولة لكشف طبيعة تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بولاية أدرار، حيث أجريت الدراسة على عينة تضم 53 موظفا لهم علاقة مباشرة بمصالح الموارد البشرية للمؤسسات الصحية في الولاية، وذلك بغرض اثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

__ يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل نشاط المؤسسة، فمن خلال تطويره وتحسين أدائه تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة.

__ يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا مهما في المنظمات الحديثة حيث يعد دافعا نحو التقدم والتأثير على سلوك وأداء المورد البشري كونه يرمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

__ يتيح مبدأ التغذية العكسية الذي يقوم عليه أسلوب الإدارة بالأهداف فرصة تقويم الأداء في المؤسسة وتحسينه.

__ كغيرها من المؤسسات بالجنوب الجزائري تواجه مؤسسات القطاع الصحي بولاية أدرار عديد المعوقات التي تؤثر على جودة الخدمة الصحية المقدمة لا سيما تلك المرتبطة بأداء المورد البشري، ما يجعل من الضروري البحث عن أساليب إدارية فعالة لهذا الأخير كأسلوب الإدارة بالأهداف.

__ يعد مشكل عدم امتلاك آليات فعالة لاستقطاب العنصر البشري المؤهل من بين أهم المعوقات المؤثرة على أداء المؤسسات الصحية محل الدراسة.

__ رغم عدم وجود تطبيق واضح لأسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية محل الدراسة، فإن هناك شبه اتفاق بين إجابات المبحوثين حول تبني هذه المؤسسات لمبادئ الإدارة بالأهداف.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق على أهمية تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسات محل الدراسة كما أن تقييم الأداء يشكل حافزا للموظفين، غير أن هناك آثار سلبية على أداء مواردها البشرية نتيجة عدم أخذ الرؤساء بآراء المرؤوسين وعدم الاهتمام بها.

__ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار.

__ توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي بين استخدام الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بولاية أدرار.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يتعين التركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب المهمة في حفز الأداء في المؤسسات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة، الثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- العمل على إحداث وحدة إدارية مستقلة باسم الإدارة بالأهداف ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تحقيق أهدافها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- يجب مسايرة النظرة الحديثة للعنصر البشري وأهمية النظر إليه كمورد يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الصحية بكفاءة وفعالية.

- بتعين الوقوف دوريا على مدى تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسة وذلك من أجل تعديلها وتطويرها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسة الصحية لا سيما جودة الخدمة المقدمة.

__ العمل على تحديث ورقمنة العمليات الإدارية لا سيما المرتبطة بعمل الأفراد في المؤسسات الصحية لتسهيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

المصادر والمراجع:

1. __ ابراهيم محاسنة. (2001). ادارة الموارد البشرية روية مستقبلية . مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. __ احمد صقر عاشور. (1986). ادارة القوى العاملة. مصر. دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
3. __ الزيات عطاف مُجد علي. (2010). الاداء الاداري في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة. نابلس فلسطين، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
4. __ العجمي مُجد حسنين. (2008). القيادة الادارية. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. __ القريوتي مُجد. (2010). الوجيز في ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. __ بشير علاق. (2008). مبادئ الادارة. الاردن: دار اليازوري.
7. __ توفيق مُجد عبد المحسن. (2004). تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد . مصر : دار الفكر للنشر والتوزيع.
8. __ حسن راوية. (2001). ادارة الموارد البشرية وروية مستقبلية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
9. __ حنان نصر الله. (2001). ادارة الموارد البشرية. الاردن : دار زهران للنشر والتوزيع.
10. __ درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم. (2008). ادرة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون . الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. __ زيد منير عبوي. (2008). الادارة بالاهداف. الاردن: دار كنوز العرفة للنشر والتوزيع.
12. __ سعاد نائف البرنوطي. (2008). الادارة الحديثة. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع طبعة 4.
13. __ سهيلة مُجد عباس. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. __ صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الادارة . الاردن: دار اليازوري.
15. __ عبد المعطي الحفاف. (2007). مبادئ الادارة الحديثة الحديثة منهجية حديثة لتمنية الموارد البشرية. العراق: دار الدجلة للنشر والتوزيع.
16. __ كامل مُجد الغري. (2007). الادارة اصالة المبدى والاسس ووظائف المنشأة مع الحدائة وتحديات القرن الحادي والعشرين. الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
17. __ مُجد ابو زيد فهمي. (2003). الادارة العامة . مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
18. __ مُجد الصيرفي. (2006). ادارة الموارد البشرية. مصر: دار الفكرة للنشر والتوزيع.
19. __ مُجد سرور الحريري. (2014). الادارة الحديثة. الاردن: مسسة الوراق للنشر والتوزيع.
20. __ مُجد صبحي ادريس. (2009). توجيه الاداء الاستراتيجي الوصف والمحدثات. الاردن: دار اليازودي للنشر والتوزيع.
21. __ منير نوري. (2011). ادارة الموارد البشرية. الاردن: مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.
22. __ هاشم حمدي رضا. (2014). الادارة بالاهداف. الاردن: دار الكنوز المعرفة.
23. __ هاني خلف الطروانة. (2012). نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
24. __ وصفي الكساسبة. (2011). تحسين فعالية الاداء الموسسي. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
25. __ C. Kevin Synnott, (2017), Management by Objectives:An Overview, SSRN Electronic Journal (Distributed), On the link: <https://www.researchgate.net/publication/320386901>.
26. __ Jean Marie Peretti, (2006), Ressources humaines .paris: Librairie Vubret, 6^{eme} edition.