

إنعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي

The impact of management on the goals in achieving the satisfaction of workers in the health sector

حازم فروانة^{*1}

¹ الجامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - (الجزائر)، Atiaf_1998@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/08/14؛ تاريخ المراجعة: 2018/09/18؛ تاريخ القبول: 2019/01/12

ملخص: يهدف البحث إلى التعرف على مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف. من خلال التعرف على مستوى تحقيق رضا العاملين. و تحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية فقد حصلت على وزن نسبي قدره (80.67%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً. أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق رضا العاملين حصل على وزن نسبي قدره (82.58%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً. اوصت الدراسة بي ضرورة العمل على توضيح إدارة المستشفى أهدافها لجميع الموظفين فيها. ضرورة مشاركة الموظفين في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية. ضرورة تأثير أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المستشفى.

الكلمات المفتاح: لإدارة بالأهداف، رضا العاملين، مجمع ناصر الطبي، التخطيط، الرقابة.

تصنيف JEL :

Abstract: The rate of research at the level of management by objectives. Through Nasser sports concept. I obtained a relative weight of (80.67%), which is a very high rating. (82.58%). The study recommended that the management of the hospital should clarify its objectives for all its employees. The need for the participation of staff in the ranking of thematic sites according to priority. The effect of the library method used on the site.

The impact of management on the goals in achieving the satisfaction of workers in the health sector

Keywords: Target Management, Employee Satisfaction, Nasser Medical Complex, Planning, Supervision..

Jel Classification Codes :

I- تمهيد :

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المؤسسات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فالعنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المؤسسات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وان تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المؤسسات. (عيشي، 2012: 15)

وقد كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف على يد المفكر الأمريكي (بيتر دركر) وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وأن منشآت الأعمال تحتاج إلى أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم. (كنعان، 2002: 417)

وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. كما وأنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الحكومية وفي مجال الإدارة على الخصوص، وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال الإداري، لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية ويزيد رضا العاملين، ويزود إدارة المؤسسة بأسلوب جيد لتقييم الأداء. (عباس، 2011: 122)

ويعد رضا العاملين أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في المجالات الإدارية، لما له من أثر كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسات ودفعهم لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مؤسسات الأعمال، والإنسان هو أعلى ما نملك، فالمعدات، والآلات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى بدون فائدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذلك الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في العنصر البشري، لأنه يعطي عوائد أعلى من الإنتاج، وهو المفتاح الأساسي الذي يتحكم في الموارد الأخرى، وقد أثبتت تجارب ودراسات هوثورن الشهيرة التي أجراها إلتون مايو وغيره من رواد حركة العلاقات الإنسانية بأداء العمل، بأن هذا الأداء يتأثر وإلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية في التنظيم وخاصة طريقة معاملة الإدارة للعاملين وطبيعة العلاقات في جو العمل، تساهم في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى الحوافز المادية. (جرينبرج، وبارون، 2004: 31)

وتشير الإدارة بالأهداف وتحقيق رضا العاملين إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف، لعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف وتحقيق رضا العاملين الخاصة بالمؤسسة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط، والرعاية، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم، والمتابعة، والإدارة بالأهداف، وتحقيق رضا العاملين تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار من المشاركة وتعزيزها، والعمل الجماعي التعاوني القائم على الفهم المشترك من قبل المشاركين.

وفي هذا البحث يحاول الطالب استطلاع وجهات نظر العاملين في مجمع ناصر الطبي لمعرفة دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضاهم في مجمع ناصر الطبي.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث وفق السؤال الرئيس التالي:

ما دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الإدارة بالأهداف في مجمع ناصر الطبي؟

2. ما مستوى تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي؟

3. ما هي العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة)؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي، ويتفرع منه ما يلي:

1. التعرف على مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف في مجمع ناصر الطبي.

2. التعرف على مستوى تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

3. تحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة).

أهمية البحث

1. يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات.

2. بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد طريقة أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الرضا بجمع في ناصر الطبي.

3. يأمل الطالب في أن يسهم نتائج هذا البحث في تعزيز الرضا لدى العاملين، وذلك من خلال التعرف على مدى رضاهم من عدمه، وتلمس احتياجاتهم من قبل المسؤولين وصولاً لتحقيق رضى أفضل.

4. تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المفيدة حول العاملين واتجاهاتهم نحو العمل والبحث في سبل تطويرها وديناميكيته لمواكبة كل الظروف.

5. يعتبر البحث في هذا المجال مرجعاً هاماً للطلبة والباحثين، حيث يعتبر مؤشرات هذا البحث مهم لدوي العلاقة بالموضوع، فهو يطلع الطالب على واقع ومستويات رضا العاملين، والسياسات المتبعة في نظام الإدارة بالأهداف.

متغيرات وأنموذج البحث

1. المتغير المستقل: أسلوب الإدارة بالأهداف:

(وضوح ومرونة الأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، التخطيط والرقابة، دعم الإدارة العليا)

2. المتغير التابع: تحقيق رضا العاملين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة.

حدود البحث

1. حدود مكانية: يتم تطبيق البحث في مجمع ناصر الطبي.

2. حدود زمنية: العام 2017-2018م.

3. حدود موضوعية: يتم بحث أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق رضا العاملين.

4. حدود بشرية: يتم تطبيق البحث على جميع العاملين في مجمع ناصر الطبي.

منهج البحث

يتم تطبيق المنهج الوصف التحليلي لبحث دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين.

مصطلحات البحث

1. أسلوب الإدارة بالأهداف:

هو أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس واتفق الطرفين عليها، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها. (العجمي، 2008: 333)

ويعرفه الطالب إجرائياً: هو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد الإدارة بالأهداف المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.

2. رضا العاملين:

هي مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. (عباس، 2003: 175)

ويعرفه الطالب إجرائياً: حالة انفعالية من السعادة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله في تلك المؤسسة.

3. مجمع ناصر الطبي:

يقع في المنطقة الغربية لمدينة خان يونس شارع البحر، وقد أنشئ في العام 1958م وهو متخصص للجراحة والباطنة ويضم قسم الباطنة - قسم القلب - قسم العناية المكثفة - قسم الجراحة العامة - جراحة المسالك البولية - جراحة أنف وأذن وحنجرة - جراحة تجميل - الأعصاب - الكلية - جراحة العظام. بالإضافة إلى بعض الخدمات البسيطة مثل الأشعة والاستقبال. (وزارة الصحة الفلسطينية، 2016).

أولاً: أسلوب الإدارة بالأهداف

1-1 مفهوم الإدارة بالأهداف:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف دور إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المؤسسة.

يرى العمرو الإدارة بالأهداف دور إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأبي نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائماً هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصيح وظيفتها تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل من المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل. (العمرو، 2013: 109)

ويشير محمد الإدارة بالأهداف نظام تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة المثلى من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط المتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين البيئة التي يتعاملون معها. (محمد، 2008: 34)

ومن هنا يبدو أن نظام الإدارة بالأهداف قد استجمع كل ما انتهى إليه أنصار أصحاب الفكر في الإدارة العامة والربط بينهم جميعاً في صورة تطبيقية، والغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

1-2 أهمية الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي: (محمد، 2008: 48)

1. مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
2. تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
3. المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
4. المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
5. تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
6. المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
7. تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

ويرى الطالب أن الإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد على الرقابة الواعية المستنيرة التي تهدف لتحقيق الأهداف ومواطن الخلل ووسائل علاجها في إطار إنساني منظم.

1-3 أهداف طريقة الإدارة بالأهداف:

مما لا شك فيه أن كل عمل لا بد أن يكون له غرض وهدف معين، ودور الإدارة بالأهداف لها أهداف معينة وهي كالتالي: (الرشيد، 2014: 19-20)

1. تحقيق الترابط والتكامل بيه الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

2. ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
3. تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقت أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
4. مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المؤسسات المنافسة.
5. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم والأمام.

1-4 فوائد الإدارة بالأهداف:

تبعاً لفلسفة ونظام الإدارة بالأهداف فإنها تحقق تلك الفوائد التالية: (شبير، 2015: 26-27)

1. الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.
2. تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها من خلال السنة المالية.
3. تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.
4. تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.
5. يمكن هذا الدور الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المبنية لها. ويرى الطالب أن الفوائد تتحقق من خلال تحديد أهداف واضحة مع التفويض الفعال، وتوفير الوقت أيضاً تحسين التوجيه والإرشاد.

1-5 أساليب التحفيز في ظل الإدارة بالأهداف:

قد عدد (لغرض وحدة، 2006: 61-62) مجموعة من وسائل التحفيز المتبعة في دور الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية: ولعل هذا الأسلوب من أهم الطرق المعتمدة في نظام الإدارة بالأهداف، فالعملية ليست حكراً على الإدارة فقط، بل تتم بمشاركة مختلف الأعضاء والأقسام في المؤسسة.
 2. طبيعة الإشراف: من الأمور المساعدة أيضاً على دعم معنويات الفرد تجاه عمله اهتمام الإدارة بشكواه، والالتزام بالعدالة عند اتخاذ إجراءات تأديبية وعند توقيع الجزاءات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
 3. إن تفويض السلطة للمرؤوسين يشبع حاجاتهم إلى الانتقاء وإثبات الوجود، وهي عوامل أساسية في رفع الروح المعنوية.
 4. التشجيع لا التوبيخ: إن التوبيخ ولوم الأفراد على الأداء السيئ قد لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة، ولذلك فإن هذا الأسلوب يعتمد على تحديد أهداف العمل وتقويم جهودهم بعد ذلك وإبلاغهم بنتائج التقويم والثناء والتقدير على ما حقق فيهم هذه الأهداف.
 5. جاذبية العمل: وهنا يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداءه للعمل مع ضرورة توافق ظروف وبيئة عمل مناسب.
- ويرى الطالب أن الإدارة بالأهداف والنتائج هي دور يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدماً من قبل المؤسسة وجميع العاملين فيها.

1-6 معوقات نجاح طريق الإدارة بالأهداف:

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرت، هناك عدة معوقات أمام تطبيق دور الإدارة بالأهداف، أشار إليها (عبوي، 2006)، وهي:

1. صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.

2. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوسين، يفقدها بعض سلطاتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفترون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.

3. يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات. (الرشيد، 2014: 25-26)

1-7 سبل التغلب على معوقات الإدارة بالأهداف:

للتغلب على هذه العقبات يتطلب أكثر عناية، وكذلك سياسة وهيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني، فالتغلب على المعوقات من خلال التالي: (الحديدي، 2009: 132)

1. تحديد الأهداف بدقة بصورة تجعلها أكثر وضوحاً، وقابلة للقياس.
2. متابعة الإجراءات بشكل متواصل ابتداء من وضع الأهداف المحددة، والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع، والمؤسسة، والأفراد.
3. اختيار المديرين الأكفاء ونشر الوعي بينهم بدور الإدارة بالأهداف، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الأداء.
4. وضع نظام جيد للمتابعة، والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم.

ثانياً: تحقيق رضا العاملين

2-1 مفهوم رضا العاملين:

قد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة للرضا، لذلك هناك مفاهيم متعددة من قبل الباحثين: يعرف بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة. (المعمر، 2007: 21)

يرى الفالح أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذه العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد فعلاً إلى العمل والإنتاج. (الجريد، 2007: 12)

يلاحظ عبد الباقي أن الرضا يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. (عبد الباقي، 2001: 172)

كما عرف عباس بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. (عباس، 2003: 175)

وعليه فإن رضا العاملين هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية.

2-2 العوامل المؤثرة في رضا العاملين:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبياً وإيجابياً بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل، حسب رأي روبنز إلى ثلاثة مجموعات رئيسة موضحة بالتالي: (أبو الروس والسقا، 2013: 7)

1. مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية: وتمثل بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الصحية، الشخصية، القدرات الفردية، الدرجة الوظيفية، القيم، الاتجاهات، الدافعية.

2. مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل: وتمثل بالعلاقة مع الرؤساء، زملاء العمل، تقدير الآخرين.
3. مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة: وتمثل بالأجور والمكافآت المادية، عدالة العائد، ظروف العمل، المزايا والخدمات، فرص التقدم والترقية، تدريب العاملين، الاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي"، محتوى العمل وتنوع المهام، السياسات.

2-3 أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولا يرتبط الرضا الوظيفي بالأداء فإننا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائما، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الحقيقة أصبحت المؤسسات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المؤسسات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة أو أي شاغل وظيفية، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المؤسسة من السلع والخدمات. (الشيخ، 2008: 78) وإن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا العامل بوظيفته تتضمن التالي: (الضبعان، 2008: 82)

1. الرضا عن المرتب والحوافز المادية.

2. الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

3. الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

4. الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

5. الرضا عن مكان العمل.

6. الرضا عن فرص التقدم والترقية.

2-4 أنواع الرضا عن العمل:

1. الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
2. الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

2-5 نتائج الرضا الوظيفي:

يري عبد الرحمن أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى: (المازم، 2008: 66-67)

1. زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم.

2. الاستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية.

3. زيادة ثروة المجتمع، ورفع مستويات المعيشة الخاصة بالأفراد.

4. زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة.

5. تحقيق الكفاءة، وانخفاض معدلات التلف والإهلاك.

6. زيادة الإنتاجية.

7. انخفاض معدلات دوران العمل.

8. تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي.

9. زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن عمله.

10. الاستقرار والأمن الوظيفي.

2-6 نتائج عدم الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف النتائج التي يمكن أن تترتب على عدم الرضا الوظيفي في المجالات التالية: (الحيدر، وآخرون، 2005: 44)

1. سلوكيات الانسحاب: عادة ما ينجذب الأفراد تجاه المواقف السارة، أو تلك التي توفر لهم المكافآت، بينما يميلون للانسحاب من المواقف المؤلمة، أو تلك التي لا توفر لهم المكافآت، هذا المبدأ من المكافأة والعقاب اتضح بأنه يعد الأساس الذي تبني عليه العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك الفرد.

2. الصحة البدنية: أن العديد من الدراسات أوضحت بأن العاملين الذين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية، كانوا أكثر عرضة للأمراض، والشكاوي البدنية، أما العاملين الذين كانوا أكثر رضا من عملهم كانوا بصحة نفسية أفضل.

3. الرضا الوظيفي والأداء والإنتاج: كشفت دراسة قام بها (Noon & Cannon) بأن غالبية كبيرة من مديري الأفراد يعتقدون بأن العاملين الأكثر رضا أكثر إنتاجاً، وذلك لأن المشاعر الإيجابية اتجاه العمل ستقود إلى مخرجات أعظم وجودة أعلى.

4. الرضا الوظيفي والسرقة: وأخيراً أشار (حريم) إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و السرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطاً، أو غير راضٍ عن عمله. (محيسن، 2004: 67)

ويرى الطالب أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل في ظل ظروف عدم الرضا، وأن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد، لا بد من أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المؤسسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

3-1 دراسة (الرشيدي، 2014) بعنوان " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت "

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

2. وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس)، في أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

3. إن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. أما أهم

التوصيات فكانت:

1. التركيز على تفعيل استخدام طريق الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (الثقة والالتزام، والمشاركة، والتغذية الراجعة) في مؤسسي البترول الوطنية في الكويت.

2. تشجيع العاملين على إبداء آرائهم.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

3-2 دراسة (صادق، 2010) بعنوان " معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة "

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الميدان حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ودرجة احتياجها، وأبرز معيقاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، تكونت عينة من الدراسة من المدير والمعلمين المرحلة المتوسطة في المدينة المنورة، حيث بلغ حجم العينة (217) بنسبة (12%) من المجتمع، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم أعد استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: الإدارة التعليمية، الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، البيئة التعليمية ، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.
2. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة هو مجال الهيئة التدريسية، وأن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين وجهات نظر كل المديرين والمعلمين حول معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف. أما أهم التوصيات فكانت:

1. المبادرة بإصدار القرارات، والتعليمات، والتوجيهات التي تساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع المستويات الإدارية.
2. التركيز على البيئة التعليمية، خاصة من حيث صلاحية المباني المدرسية واكتمال جميع تجهيزاتها.
3. تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
4. تدريب الكوادر العاملة في مجال الإدارة المدرسية، من مديري ومعلمين وإداريين بالتنسيق مع الجهات المختصة بالتدريب على أسلوب الإدارة بالأهداف.

3-3 دراسة (wenceslaus, 2010) بعنوان " أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف إلى إدارة المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا: آراء العاملين "

هدفت الدراسة التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف (MBO) لإدارة المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا، واستخدمت المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار عينة مكونة من (1159) معلماً، من خلال عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في ولاية أنامبرا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية.

وكانت من أهم التوصيات: إن مديري المناطق التعليمية في جميع أنحاء الدولة الستة في أنامبرا ينبغي أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين إدارة مدارسهم.

رابعا: المنهجية والإجراءات

4-1 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي في مجمع ناصر الطبي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد استخدم الطالب مصدرين أساسيين للمعلومات: أ. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة،

صممت خصيصاً لهذا الغرض. ب. المصادر الثانوية: حيث أتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

4-2 مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسه الطالب ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع ناصر الطبي.

4-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وقد بلغ عددها (35) موظف وموظفة، وتم توزيع (35) إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (30) إستبانة بنسبة استرداد 86%.

4-4 خصائص مجتمع الدراسة:

- النوع: يبين أن ما نسبته (76.67%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، وما نسبته (23.33%) هم من جنس الإناث.
- العمر: تبين أن ما نسبته (73.33%) هم من الذين أعمارهم 30 سنة فأقل، وما نسبته (20.0%) هم من الذين أعمارهم تتراوح من 30 - 40 سنة، وما نسبته (6.67%) هم من الذين أعمارهم تتراوح من 40 - 50 سنة.
- المؤهل العلمي: تبين أن ما نسبته (10.0%) هم من الذين يحملون شهادة (الدبلوم)، وما نسبته (66.67%) هم من الذين يحملون شهادة (البكالوريوس)، وما نسبته (23.33%) هم من الذين يحملون شهادة (الماجستير).
- الخدمة: تبين أن ما نسبته (83.33%) هم من الذين سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل، وما نسبته (16.67%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5-10 سنوات.

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	23	76.67
	أنثى	8	23.33
العمر	30 سنة فأقل	22	76.33
	40-30	6	20.0
	50-40	2	6.67
المؤهل العلمي	دبلوم	3	10.0
	بكالوريوس	20	66.67
	ماجستير	7	23.33
الخدمة	5 سنوات فأقل	25	83.33
	10-5	5	16.67
	المجموع	30	100.0

ب. صدق الاتساق البنائي:

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2)

يوضح صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

#	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	وضوح ومرونة الأهداف	0.781	*0.000
2.	للمشاركة في وضع الأهداف	0.881	*0.000
3.	التخطيط والرقابة	0.841	*0.000
4.	دعم الإدارة العليا	0.861	*0.000
5.	تحقيق رضا العاملين	0.812	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. ثبات فقرات الاستبانة:

ثبات أداة الدراسة تعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات، وقد أجري الطالب خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

أ. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الطالب طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة أولى لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (3) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (3)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة

#	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	وضوح ومرونة الأهداف	5	0.831
2.	للمشاركة في وضع الأهداف	5	0.861
3.	التخطيط والرقابة	5	0.893
4.	دعم الإدارة العليا	5	0.874
5.	تحقيق رضا العاملين	10	0.875
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.867

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.831 - 0.893) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.867) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الطالب إلى تطبيقهم على عينة الدراسة.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط، وقد تم استخدام جتمان

في حالة عدم تساوي الفقرات والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

#	المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1.	وضوح ومرونة الأهداف	5	0.752	0.601
2.	للمشاركة في وضع الأهداف	5	0.710	0.805
3.	التخطيط والرقابة	5	0.763	0.853
4.	دعم الإدارة العليا	5	0.721	0.890
5.	تحقيق رضا العاملين	10	0.801	0.775
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.749	0.785

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملاحق قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلهم على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

خامساً: نتائج الدراسة

1-5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

قام الطالب بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، ومناقشة الفرضيات وتفسير نتائجها.

الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الإدارة بالأهداف في مجمع ناصر الطبي؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحاور وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول رقم (5)

تحليل محاور الاستبانة لدور مستوى الإدارة بالأهداف

#	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	وضوح ومرونة الأهداف	4.07	81.44	27.246	0.000	2
2.	للمشاركة في وضع الأهداف	4.28	85.52	29.794	0.000	1
3.	التخطيط والرقابة	3.81	76.24	19.141	0.000	4
4.	دعم الإدارة العليا	3.97	79.48	22.281	0.000	3
	الدرجة الكلية للاستبانة	4.03	80.67	24.616	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي ± 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (5) أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (80.67%) مما يدل على دور مستوى الإدارة بالأهداف في مجمع ناصر الطبي جاء بدرجة كبيرة جداً.

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. وضوح ومرونة الأهداف: فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.44%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
 2. المشاركة في وضع الأهداف: فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.52%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
 3. التخطيط والرقابة: فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (76.24%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
 4. دعم الإدارة العليا: فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (79.48%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
- تحليل فقرات المحور الأول: وضوح ومرونة الأهداف: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول.

جدول رقم (6)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات وضوح ومرونة الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تحديد الأهداف مبكراً يساعد على تحقيقها	4.20	84.00	34.032	0.000	2
2.	تغيير الأهداف في المستشفى بتغيير البيئة المحيطة	4.06	81.20	25.492	0.000	4
3.	توضيح إدارة المستشفى أهدافها لجميع الموظفين فيها	3.70	74.00	12.939	0.000	5
4.	تميز الأهداف الموضوعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد	4.21	84.20	29.764	0.000	1
5.	تعتمد إدارة المستشفى على بيانات واقعية أثناء وضع الأهداف	4.19	83.80	34.004	0.000	3

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (6) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " تتميز الأهداف الموضوعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (84.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " توضيح إدارة المستشفى أهدافها لجميع الموظفين فيها " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (74.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني: المشاركة في وضع الأهداف: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (8)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المشاركة في وضع الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يشترك الموظفون في تحديد أهداف المستشفى	4.23	84.60	28.120	0.000	4
2.	يتم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق أهداف المستشفى	4.36	87.20	30.070	0.000	2
3.	يشترك الموظفون في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية	4.17	83.40	26.362	0.000	5
4.	تقوم المستشفى بمشاركة الموظفين في تحديد الأعمال اللازمة بانجاز الأهداف المختلفة ومن سيقوم بتنفيذها	4.24	84.80	29.097	0.000	3
5.	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس الموظفين لتحقيقها	4.38	87.60	35.321	0.000	1

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (7) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة حماس الموظفين لتحقيقها " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (87.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.
 2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يشترك الموظفون في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (83.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.
- ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث: التخطيط والرقابة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث.

جدول رقم (8)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات التخطيط والرقابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المستشفى	3.67	73.40	14.834	0.000	5
2.	يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية	3.85	77.00	20.250	0.000	3
3.	تتضمن السياسات مبادئ واضحة ومعروفة من قبل الموظفين بالمستشفى	3.78	75.60	17.534	0.000	4
4.	تتوافق سياسات المستوى التخطيطي الأعلى في المستشفى مع سياسات المستوى التخطيطي الأدنى	3.85	77.00	19.870	0.000	2
5.	تعتبر الإجراءات الرقابية في المستشفى مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف	3.91	78.20	23.217	0.000	1

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " تعتبر الإجراءات الرقابية في المستشفى مرنة بالقدر الكافي لمواجهة كافة المواقف " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (78.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المستشفى " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (73.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع: دعم الإدارة العليا: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع.

جدول رقم (9)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات دعم الإدارة العليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع الموظفين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	3.80	76.00	17.544	0.000	4
2.	تتأكد الإدارة العليا من الأهداف لتحقيق كما هو مطلوب	4.14	82.80	28.044	0.000	1
3.	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين في المستشفى لتحقيق الأهداف	3.77	75.40	16.760	0.000	5
4.	تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف	4.10	82.00	26.454	0.000	2
5.	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية	4.06	81.20	22.605	0.000	3

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (9) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تتأكد الإدارة العليا من الأهداف لتحقيق كما هو مطلوب " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (82.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين في المستشفى لتحقيق الأهداف " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (75.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور تحقيق رضا العاملين.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

تحليل محور الاستبانة (تحقيق رضا العاملين)

المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية
تحقيق رضا العاملين	4.13	82.58	0.678	29.324	0.000

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق رضا العاملين حصل على وزن نسبي قدره (82.58%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً. مما يدل على موافقة عينة الدراسة على مستوى تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي فجاء بدرجة مرتفعة.

تحليل فقرات المحور: تحقيق رضا العاملين: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور (تحقيق رضا العاملين).

جدول رقم (11)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات تحقيق رضا العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تتعاون الإدارة مع طلابي واحتياجي	3.95	79.00	20.857	0.000	9
2.	تشعر بالرضا عن راتبك الشهري الذي تتقاضاه في دائرتك	4.11	82.20	30.470	0.000	5
3.	تتعامل إدارة المستشفى مع العاملين باحترام	4.05	81.00	28.603	0.000	6
4.	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين وصرف مكافآت خاصة لهم	4.45	89.00	40.019	0.000	1
5.	تعطى المستشفى إحازات كافية للموظفين	4.02	80.40	23.701	0.000	7
6.	تتساوى فرص الترقية أمام الجميع	3.92	78.40	20.315	0.000	10
7.	يوجد تطور ملحوظ في جميع المجالات داخل المستشفى	4.26	85.20	30.950	0.000	3
8.	تشعر بعدالة نظام الترتيبات في المستشفى وموضوعيتها	4.14	82.80	30.911	0.000	4
9.	تتم إدارة المستشفى بشكل حدي بتحفيز الموظفين للعمل	4.41	88.20	44.949	0.000	2
10.	تعمل إدارة المستشفى على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات	3.98	79.60	22.461	0.000	8

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (11) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " تعمل الإدارة على تحفيز العاملين وصرف مكافآت خاصة لهم " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (89.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (6) التي نصت على " تتساوى فرص الترقية أمام الجميع " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (78.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

السؤال الثالث: ما هي العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي؟

– الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي

دور أسلوب الإدارة بالأهداف			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق رضا العاملين
كبيرة	0.000	0.763	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. ويعزو الباحث ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.763) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (كبيرة). وللإجابة عن هذه الفرضية قام الطالب بتحقيق من عدة فرضيات وهي على النحو التالي:

– الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي

وضوح ومرونة الأهداف			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق رضا العاملين
متوسطة	0.000	0.674	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (13) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. ويعزو الباحث ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.674) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (متوسطة).

– الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي

المشاركة في وضع الأهداف			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق رضا العاملين
متوسطة	0.000	0.659	

● الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. ويعزو الباحث ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.659) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (متوسطة).

– الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي

التخطيط والرقابة			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق رضا العاملين
متوسطة	0.000	0.618	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (15) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. ويعزو الباحث ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.618) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (متوسطة).

– الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي

دعم الإدارة العليا			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق رضا العاملين
كبيرة	0.000	0.726	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (16) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. ويعزو الباحث ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.726) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (كبيرة). السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة)؟

الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في مجمع ناصر الطبي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. للإجابة عن هذه الفرضية تحقق الطالب من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع. ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة

لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة " T "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
0.540	0.613	0.528	3.30	23	ذكر	وضوح ومرونة الأهداف
		0.571	3.35	7	أنثى	
0.003	2.955	0.570	3.65	23	ذكر	المشاركة في وضع الأهداف
		0.569	3.92	7	أنثى	
0.067	1.840	0.607	3.79	23	ذكر	التخطيط والرقابة
		0.568	3.97	7	أنثى	
0.006	2.771	0.522	3.75	23	ذكر	دعم الإدارة العليا
		0.590	3.98	7	أنثى	
0.004	1.542	0.521	3.62	23	ذكر	تحقيق رضا العاملين
		0.575	3.81	7	أنثى	
0.018	2.863	0.410	3.07	23	ذكر	الدرجة الكلية
		0.434	3.91	7	أنثى	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "28" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

ويتبين من الجدول رقم (17) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (2.863) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع، وتبين من خلال مقارنة المتوسطات أن الفروق جاءت لصالح الذكور.

- الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر تبعاً للعمر. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)
وضوح ومرونة الأهداف	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.066	0.522
	داخل المجموعات	13.637	27	0.426		
	المجموع	13.693	29			
المشاركة في وضع الأهداف	بين المجموعات	0.752	2	0.376	0.118	0.261
	داخل المجموعات	92.742	27	3.198		
	المجموع	93.494	29			
التخطيط والرقابة	بين المجموعات	0.316	2	0.158	0.048	0.690
	داخل المجموعات	95.010	27	3.276		
	المجموع	95.326	29			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	4.724	2	2.362	0.772	0.220
	داخل المجموعات	88.770	27	3.061		
	المجموع	93.494	29			
تحقيق رضا العاملين	بين المجموعات	0.024	2	0.012	0.046	0.639
	داخل المجموعات	8.362	27	0.261		
	المجموع	8.386	29			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.467	2	3.234	2.244	0.547
	داخل المجموعات	46.112	27	1.441		
	المجموع	52.579	29			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 27" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

ويتبين من الجدول رقم (18) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.547) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.244) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.02) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر.

- الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)
وضوح ومرونة الأهداف	بين المجموعات	1.924	3	0.641	0.229	0.061
	داخل المجموعات	89.724	26	2.804		
	المجموع	91.648	29			
المشاركة في وضع الأهداف	بين المجموعات	2.165	3	0.722	0.203	0.089
	داخل المجموعات	114.050	26	3.564		
	المجموع	116.215	29			
التخطيط والرقابة	بين المجموعات	3.847	3	1.282	0.331	0.014
	داخل المجموعات	123.848	26	3.870		
	المجموع	127.695	29			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.529	3	0.176	0.056	0.609
	داخل المجموعات	100.217	26	3.132		
	المجموع	100.747	29			
تحقيق رضا العاملين	بين المجموعات	1.017	3	0.339	4.644	0.315
	داخل المجموعات	2.340	26	0.073		
	المجموع	3.374	29			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.335	3	0.112	0.114	0.466
	داخل المجموعات	31.356	26	0.980		
	المجموع	31.691	29			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 26" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

ويتبين من الجدول رقم (19) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.466) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.114) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.06) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

- الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين لدور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)
وضوح ومرونة الأهداف	5 سنوات فأقل	25	3.708	0.602	1.421	0.023
	10-5	5	3.358	0.351		
المشاركة في وضع الأهداف	5 سنوات فأقل	25	3.508	0.241	1.651	0.012
	10-5	5	3.296	0.867		
التخطيط والرقابة	5 سنوات فأقل	25	4.384	0.886	1.577	0.031
	10-5	5	4.221	0.861		
دعم الإدارة العليا	5 سنوات فأقل	25	3.911	0.677	1.489	0.011
	10-5	5	3.585	0.751		
تحقيق رضا العاملين	5 سنوات فأقل	25	3.631	0.547	1.398	0.017
	10-5	5	3.513	0.584		
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	25	3.780	0.484	2.155	0.006
	10-5	5	3.646	0.619		

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "28" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.86

ويتبين من الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (2.155) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.86) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة، وتبين من خلال مقارنة المتوسطات أن الفروق جاءت لصالح خدمة 5 سنوات فأقل.

خامساً: النتائج والتوصيات

1-5 النتائج:

1-1-5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (دور أسلوب الإدارة بالأهداف):

1. أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية فقد حصلت على وزن نسبي قدره (80.67%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
2. حصل وضوح ومرونة الأهداف على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.44%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
3. حصل المشاركة في وضع الأهداف على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.52%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
4. حصل التخطيط والرقابة على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (76.24%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
5. حصل دعم الإدارة العليا على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (79.48%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

2-1-5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحقيق رضا العاملين):

أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق رضا العاملين حصل على وزن نسبي قدره (82.58%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

3-1-5 النتائج المتعلقة بفرضيات وعلاقات الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.
2. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح ومرونة الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.
3. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في وضع الأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.
4. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والرقابة ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.
5. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للنوع.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للعمر.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لاتجاه دور أسلوب الإدارة بالأهداف على رضا العاملين تبعاً للخدمة.

5-2 التوصيات:

في ضوء ما تقدم وما توصلت إليه الدراسة يوصى الطالب بما يلي:

1. ضرورة العمل على توضيح إدارة المستشفى أهدافها لجميع الموظفين فيها.
2. ضرورة مشاركة الموظفين في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية.
3. ضرورة تأثير أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المستشفى.
4. ضرورة حرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين في المستشفى لتحقيق أهدافهم.
5. ضرورة العمل على مساواة فرص الترقية أمام الجميع في المستشفى.

الإحالات والمراجع :

- 1- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، وإبراهيم، عمر بن طالب (2005)، الرضا الوظيفي لدى العاملين، القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 2- الشيخ، حسن محمد (2008)، السلوك الإداري، النظرية والتطبيق، ط 1، شركة مطابع العيد، الدمام.
- 3- العمرو، إبراهيم (2013)، " الإدارة والإدارة التربوية"، دار البداية، عمان، الأردن.
- 4- جرينج، جيرالد، وبارون، روبرت، (2004)، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، ويسوي، إسماعيل، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ.
- 5- عباس، أحمد (2011)، الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- عباس، سهيلة (2003)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 7- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001)، الجوانب العلمية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 8- كنعان، نواف (2002)، " القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- لخضر، مرغاد وحدة، رابيس (2006)، " الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 10- محمد، حسين عبد العال (2008)، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)، دار الفكر الجامعي، عمان، الأردن.

ثانياً: المجالات والدوريات:

- 1- أبو الروس، سامي علي، السقا، شفا سالم (2013)، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 2- الضبعان، صفاء (2008)، "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس" - كلية التربية - الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- العجمي، عبد الله أحمد (2008) "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي": دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (37) العدد (1)، الجامعة الأردنية.
- 4- المعمر، عبد العزيز (2007) " واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف" كلية المعلمين - جامعة الملك سعود- العدد 37.
- 5- شبير محمد (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثارها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، الجامعة الإسلامية - كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة.
- 6- عيشي، محمد (2012) " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (6) العدد (4).
- 7- وزارة الصحة الفلسطينية، مجمع ناصر الطبي، فلسطين، غزة، (2016).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- 1- الجريد، عرف بن مامل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 2- الحديدي، عبد الرحمن (2009) "برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية" رسالة دكتوراه، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 3- الرشدي، محمد مبارك محمد (2014)، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 4- العدوان، فريال (2006)، " تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف" رسالة ماجستير، جامعة البرموك، اردن، الأردن.
- 5- المازم، محمد علي محمد (2008)، أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 6- دحلان، خالد إدريس شاكرا (2012)، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة - دراسة ميدانية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 7- صادق، عبد القادر (2010)، " معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة"، رسالة ماجستير، جامعة كولومبس، أمريكا.
- 8- عبوي، زكريا (2006)، " العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي"، دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- 9- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم (2012)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- 10- محيسن، وجدي احمد (2004)، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
رابعاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Antonio,C. (2005). **Management by objectives-An effective role for teamwork? The International Journal of Human Resource Management**, 16(2), pp:174-184.
- 2 - Ramasodi, J.M., (2010), "**Factors Influencing Job Satisfaction Among Healthcare Professionals at South Rand Hospital**", Master of health, University of Limpopo.
- 3- Skudal. K. E., (2009), "**Does Team Management Matter: "A study of Impacts of Job satisfaction an organizational commitment in mental hospital departments"**", D.ph thesis, University of Tromsq.
- wenceslaus, O. (2010) **Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State** : Teachers 4 - views, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol 2, (7), pp 99 – 104