



كلية التربية بالغردقة

المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

## دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن

إعداد

أخصائي ادارة صحية

الباحث الرئيسي/ محمد عفات الشمري

أخصائي اجتماعي

الباحث/ بدر هليل الظفيري

أخصائي تمريرض

الباحث/ عبدالعزيز فاضل الشمري

أخصائي ادارة صحية

الباحث/ حمدان فنيسان الظفيري

أخصائي تمريرض

الباحث/ فارس عبدالعزيز الشمري

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/ ٨/٣١

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٣/٨/١٢

## مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٦٩) من العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (٣.٦٩) وبدرجة تقدير مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (٣.٧٤) وبدرجة تقدير مرتفعة. وأنه يوجد ارتباط موجب بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بقيمة ارتباط (٠.٦٥٢). وكانت أهم التوصيات: زيادة تفعيل الإدارة بالأهداف في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن لما لها من أهمية وإيجابيات يمكن الاعتماد عليها. وتدريب العاملين على عمل دورات عن الإدارة بالأهداف. والعمل على وجود نظام للتقييم الذاتي في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف؛ التميز المؤسسي؛ الصحة النفسية**

## Abstract

The study aimed to identify the reality of management by objectives in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin, and to identify the level of institutional excellence in the Mental Health Hospital in Hafar Al-Batin. And to identify the relationship between management by objectives and institutional excellence in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin. The study followed the descriptive analytical approach. The study sample consisted of (169) workers in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin, and the study tool was the questionnaire. The most important results were: The general arithmetic mean for the first axis: the reality of management by objectives in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin reached (3.69), with a high degree of appreciation. And that the general arithmetic mean for the second axis, the level of institutional excellence in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin, was (3.74), with a high degree of appreciation. And that there is a positive correlation between management by objectives and institutional excellence at the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin with a correlation value of (0.652). The most important recommendations were: Increasing the activation of management by objectives in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin because of its importance and positive aspects that can be relied upon. And training employees to conduct courses on management by objectives. And work on the existence of a system for self-assessment in the mental health hospital in Hafr Al-Batin.

**Keywords: management by objectives; institutional excellence; Psychological health**

## المقدمة:

تسعى الإدارة في مختلف العصور على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تديرها من أجل تحسين معيشتهم والارتقاء بمستواهم الاقتصادي، من خلال اتباع أساليب وطرق مختلفة تسهل عليهم عملية الإدارة وصولاً لغايتهم ومتطلباتهم.

وشاع في السنوات الأخيرة استخدام شعار الإدارة بالأهداف على أنه اتجاه مستحدث في ميدان الإدارة، وليس معنى ذلك أن الإدارة في الماضي لم يكن لها أهداف أو لم تكن تهتم بالأهداف وإنما التركيز هنا ينصب مباشرة على الأهداف باعتبارها المحور الذي ينبغي أن تهتم به الإدارة (النشار، ٢٠١٧م، ١).

ولقد اتجهت الكثير من الدول الى استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الهامة لتحقيق الإصلاح الإداري اللازم في المؤسسات المختلفة وفي كل المجالات حيث يؤدي هذا الأسلوب الى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على القوانين واللوائح الى الإدارة العلمية المبنية على تحديد أهداف واقعية يمكن إنجازها من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة وأسلوب أدائها وطريقة مراقبتها وكيفية تحسينها. (Lindberg et al. 2011)

إن الإدارة بالأهداف أداة مهمة لإحداث تنافس وتوافق بين موارد المؤسسة، وأدائها من ناحية المدخلات والأنشطة والمخرجات في ظل أطر وسياقات تحكمها أهداف محددة بمعايير وضوابط كمية ونوعية وزمنية ومسئولية لوحدة تنظيمية (Lorenzo et al, 2017)، ولقد ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة كمفهوم يبرز السمة الرئيسة التي يجب أن تتصف، كما أن التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين دون الآخر. (القرزعي، ٢٠١٨م، ١٩)

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو من خلال وجود نظريات علمية مجردة، ولكن يجب أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين بأمر المنشأة (داود، ٢٠٢٠، ٢٤)

كما أن الهدف الأسمى للتميز المؤسسي هو تحسين آليات وطرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب من أجل تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (السهلي، ٢٠١٧م).

ومستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن من ضمن المؤسسات الصحية التي تحتاج إلى قدر كبير من التطوير والاهتمام لأهمية الدور الذي تقوم به في خدمة أفراد المجتمع الذين يحتاجون إلى الرعاية الصحية بحيث يعودون إلى الاندماج في المجتمع مرة أخرى. ومن خلال ذلك وجد الباحثين أهمية تناول هذا الموضوع وهو دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات سواء كانت إدارية أو تقنية والتي تنشأ نتيجة عدم وجود إدارة تعتمد على التخطيط والإدارة بالأهداف في عملها مما يتطلب بذل الكثير من الجهد لمواكبة التغيرات الإقليمية والدولية في هذا المجال الهام.

ويعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن العنصر البشري أهمية كبيرة، حيث إنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة وفي ظل التغيرات

والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة (عبدالله، ٢٠٢١م، ١١٣).

وأصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الإتقان والتميز مطلباً ضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله، أو عدم الاهتمام به، ولعل التغيير الإيجابي المستمر هو أداة ذلك الارتقاء، والسبيل للوصول إلى التميز المنشود، لذا تركز المداخل الإدارية والتربوية المعاصرة جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي المتعددة، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية استند إلى الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى مجالات التميز المؤسسي مصطلحات مثل فرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، مع التركيز على أهداف المؤسسة في وجود بيانات كثيرة متنوعة (السيوفي، ٢٠١٩م، ٦٧).

وتهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إعادة هيكلة القطاع الصحي في المملكة من أجل أن يصبح نظاماً صحياً شاملاً وفعالاً ومتمكلاً، يعتمد على صحة الفرد والمجتمع، وعلى مبدأ الرعاية القائمة على القيمة التي تضمن الشفافية والاستدامة المالية من خلال تعزيز الصحة العامة، والوقاية من الأمراض، وتطبيق النموذج الجديد للرعاية المتعلقة بالوقاية من الأمراض، فضلاً عن تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية من خلال التغطية المتلى والتوزيع الجغرافي الشامل والعادل وتوسيع تقديم خدمات الصحة الإلكترونية والحلول الرقمية، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات الصحية، والتركيز على رضا المستفيدين عبر تطبيق واتباع أفضل المعايير الدولية القائمة على الأدلة، وإنشاء وتمكين أنظمة الرعاية الصحية المتكاملة التي تغطي جميع مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة (العنزي وآخرون، ٢٠٢٢م، ٣).

وتتبع أهمية التميز المؤسسي من قدرة المؤسسات على بلورة القوى التي تدعم التميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات تغيير سريعة، وتحقيق منافسة غير محدودة، والحفاظ على المساحة والوضع التنظيمي (القوى العاملة، والثقافة التنظيمية،

والهيكل التنظيمي) ومن ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التقنية في المعلومات والإبداع (النسور، ٢٠١٠).

والمؤسسات يجب أن تخضع لمعايير واضحة، فلا بد من وجود أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات، من خلال التطبيق السليم والقواعد والقوانين التي تلتزم المؤسسة بموجبها بإدارتها، وايضاً الرقابة الفاعلة عليها، والذي يتم ذلك بتفعيل وتوافق هيكل هذه القوانين مع الإطار القانوني العام للدولة التي تقع ضمنها المؤسسة (محمد، ٢٠١٩م، ١٧٨).

وأوضح جيل (2020) Gill أن قطاع الصحة النفسية يعاني من نقص شديد في الموارد ويجب تعزيز الجهود الحالية لتطوير هذا القطاع وذلك من خلال تدريب ممارسي الرعاية الصحية ودعمهم.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن الكثير من المؤسسات الصحية العامة وعلى الرغم من أنها تمتلك مقدرات ومؤهلات كبيرة، إلا أنها تعاني من مشكلات تتمثل في عدم قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي فيها مما يؤدي بالعديد من المرضى الى التوجه الى المستشفيات الخاصة.

ويمكن وضع التساؤل الرئيس التالي: ما دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟
- ٢- ما مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟
- ٣- ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟

## أهداف الدراسة:

- ١- التعرف واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.
- ٢- التعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.
- ٣- التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها العلمية وأهميتها التطبيقية كما يأتي:

### أهمية الدراسة العلمية:

١. تكمن أهمية الدراسة العلمية في اعتمادها على أداة دراسة ميدانية تتمثل في الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، مما يساهم في الوصول إلى الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة في المستشفى عينة الدراسة.
٢. بالإضافة إلى المصادر الثانوية التي تساهم في إثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية هامة في موضوع الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
٣. تساهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وبتطوير مستوى ونوعية طرق الإدارة في المستشفيات.

### أهمية الدراسة التطبيقية:

١. تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية القطاع الصحي وأهمية الخدمات التي يقدمها في الاقتصاد والمجتمع.
٢. تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأهم عنصر عن عناصر الخدمة الصحية وهو المورد البشري وإدارته، فتميز الموارد البشرية وإدارتها يساهم في مؤسسات القطاع الصحي في تميزها وابداعها وزيادة مساهمتها في التنمية والتطوير.



٣. إن الدراسة هي محاولة استجلاء الغموض الذي يحيط بسياسات الموارد البشرية ومدى تطورها في المستشفيات العامة في المملكة.

### مصطلحات الدراسة:

#### الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواسمة أهداف الفرد الموظف مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة" (عبد الله، ٢٠٢١م، ٦١٧).

الإدارة بالأهداف إجرائياً: هي نظام تحدد مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققه.

#### المؤسسة:

تعرف المؤسسة بأنها: "الجهات سواء كانت وزارات أو هيئات في القطاع الحكومي، وجميع شركات القطاع الخاص التي تعمل في المملكة العربية السعودية" (الرفاعي، ٢٠٢١، ص ٢٥٥).

تعريف المؤسسة إجرائياً: هي مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

#### التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard, 2008, p31).

التميز المؤسسي نظرياً: هو طرق تطوير مستوى مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بما يتواءم مع التطورات الإدارية الحديثة.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام ١٤٤٤ هـ / ٢٠٢٣ م.

الحدود المكانية: مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

الحدود البشرية: العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإدارة بالأهداف:

##### ١ - أهداف نظام الإدارة بالأهداف:

يهدف نظام الإدارة بالأهداف إلى :

- أ. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المستقبلية.
- ب. الربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ج. المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- د. رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة والالتزام.
- هـ. ربط الأداء اليومي بأهداف ممكنة وقابلة للقياس عمل فترة زمنية محددة.
- و. تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة عن طريق تعيين جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
- ز. مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها وبين مستوى أداء بقية المؤسسات الأخرى.

ح. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقاسم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم.

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف نظام إداري يهدف إلى زيادة الفعالية في المؤسسات الإدارية والأفراد عن طريق التركيز على التشاركية التعاونية بين جميع العاملين. (الغويرين، ٢٠١٠م، ٢٠)

## ٢- أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مساعدة الإدارة بالتعرف على الصعوبات ومشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك الصعوبات من خلال ما يلي

- أ. تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة.
- ب. المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- ج. المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من المؤسسة.
- د. المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- هـ. تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- و. تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى للتخطيط والرقابة الفعالة، حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية التي تستمد منطقتها الهدف والنتائج ورقابة نظم تدفق المعلومات. (جعيم، ٢٠١٨م، ١٢٧)

لذلك تلعب الإدارة بالأهداف دوراً مهماً في تحقيق النمو في أداء ونشاط المؤسسات من خلال أن يتركز محور الاداء على النتائج التي تتحقق من الأهداف التي

يتم وضعها، مما يعكس ذلك بشكل ايجابي على النمو والتوسع في النشاطات ، ومن خلال وضع أهداف طموحة يمكن أن تحققها المؤسسة في مجالات شتى لتلك الأنشطة والأهداف. ( Leandro,.et al , 2017 )

### ٣- خصائص الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، وهي:

- ١- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.
- ٢- تستلزم الإدارة بالأهداف تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرورية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير القياس وتقييم الأداء وتقييم الانحرافات التي قد تظهر.
- ٣- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.
- ٤- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من خلال مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادراً على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.
- ٥- عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف وواقعية النظرة إلى الإنجاز.

٦- تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

٧- فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تنفق وأهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية الأطراف مختلفة: أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المؤسسة)، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المؤسسة (المؤسسة من زبائن موردين.... إلخ). (عبد الله، ٢٠٢١م، ٦١٨).

٤- **خطوات الإدارة بالأهداف:** للإدارة بالأهداف أربعة عناصر رئيسية وهي:

#### ١- وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المؤسسة على المدى الطويل، والمرحلة الثانية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانبه ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام لمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

#### ٢- تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيقها وهنا يعدد الموظف في ضوء هذه المسئوليات أحد الفأ معينة لهذه الفترة المستقبلية.

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطة تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام الرقابة وذلك التأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها والتقييم.

### ٣- التقييم:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم للإنجاز الذي تم ثم الإعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخصي المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب، إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجما عن سوء الأشراف أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلاقيها في المرات القادمة. (عبد الله، ٢٠٢٢م، ٤٥).

### ٥- إيجابيات الإدارة بالأهداف:

- أ- زيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بالاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين الأداء
- ب- يمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها.
- ج- زيادة فعالية تقييم وتقويم الأداء والاستفادة من استغلال الإمكانيات المتاحة داخليا وخارجيا.
- د- يعزز الثقة من الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم.
- هـ - تشجيع أعضاء المؤسسة وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديه القضاء على الترهل والتسيب الإداري.

## ٦- سلبيات الإدارة بأهداف:

أ- فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال جديدة.

ب- صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.

ج- زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.

د- التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي. (عبد الله، ٢٠٢٢م، ص ٤٦)

## ٧- نماذج الإدارة بالأهداف :

فيما يلي استعراضاً لبعض النماذج الأجنبية والعربية الأكثر استخداماً.

### أولاً: النماذج الأجنبية:

#### ١- نموذج (Drucker (١٩٥٤) للإدارة بالأهداف:

يشكل نموذج بيتر دركر أساساً لنماذج نظام الإدارة بالأهداف حيث يعتبر أول نموذج وضع في هذا المجال وهو الأكثر استخداماً والاهم لسهولة تطبيقه بكفاءة وفاعلية وتكامل مكوناته وترابط مراحل مع احتياجاته الإدارية المختلفة وهذه المراحل كالتالي:

١- مرحلة وضع الأولويات والنشاطات المتعلقة بالتنظيم.

٢- مرحلة تقويم الخدمات والنشاطات جميعها.

٣- مرحلة وضع أهداف محددة تتضمن ما هو مطلوب لتحقيق تلك الأهداف.

٤- مرحلة تخصيص الموارد المتاحة حسب الإمكانيات.

٧- مرحلة اختيار أفراد أكفاء في العمل والأداء لتنفيذ الأهداف وخطة العمل.

٦- مرحلة قياس الأداء وذلك بوضع معايير تقيس الأداء.

٨- مرحلة تنظيم عملية وصول المعلومات: ما هي النتائج وفي أي وقت.

وهذا يتطلب تبني المعلومات العائدة والتي تؤدي إلى مراجعة مستمرة للأهداف والأولويات (التغذية الراجعة) وتخصيص الموارد المتاحة ضمن العملية الإدارية مما يحقق نتائج إيجابية.

**مرحلة وضع الأهداف:** ويراعى تتنوع وضع أهداف استراتيجيات وأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى وأهداف فرعية وثانوية ثم أهداف قصيرة المدى على مستوى الفرد.

**مرحلة وضع خطط العمل:** ويتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تحقيق الأهداف.

وذلك من خلال التعريف بالأنشطة اللازمة وتلبيس العلاقات بينها، وتخصيص وتوزيع المسؤولية الخاصة بكل نشاط، وتقدير الوقت اللازم لكل نشاط، وتحديث الموارد اللازمة لإكمال وإنجاز هذه الأنشطة.

**مرحلة الرقابة الذاتية:** وفيها يتم قياس الأداء من قبل الأفراد القسم.

**مرحلة المراجعة الفورية:** وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأداء ككل.

(الغويرين، ٢٠١٠م ٣٠)

## ثانياً : النماذج العربية:

### ١ - نموذج أبو نبعه (١٩٨٣).

اعتمد هذا النموذج على المراحل الأساسية التي قام عليها نموذج دركر (Ducker) لنظام الإدارة بالأهداف مع التوسع البسيط في بعض المراحل ويتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه في أي مؤسسة شريطة توفر نظام معلومات واتصالات جيد والذي من خلاله يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة، ويتضمن النموذج المراحل التالية:

**وضع الأهداف :** تتضمن هذه الخطوة ثلاث مراحل:

- مرحلة تحديد مراكز عمل المسؤولية (تقاسم المسؤولية).
- مرحلة تحديد أساليب قياس الإنجاز.



• مرحلة تحديد أهداف المؤسسة لقياس الإنجاز.

**تطوير خطة العمل :** وذلك بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة واختيار أفراد أكفاء لتنفيذ خطة العمل.

**القيام بالمراجعة الدورية للأهداف والعمل :** وذلك للتأكد من أنها تسير على الطريق المرسوم لتحقيق الأهداف المحددة.

**تقييم الإنجاز السنوي:** حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تحقيقه من أهداف وكذلك الإعداد للعام المقبل بناء على معرفة النتائج ، وعند عدم تحقيق الأهداف فإن " الرئيس والمرؤوس يركزان جهودهما على معرفة الأسباب لتفاديها مستقبلاً.



شكل (١)

نموذج أبو نبعه للإدارة بالأهداف (١٩٨٣)

٢- نموذج عبد الحافظ (٢٠٠١).

يعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج في الإدارة بالأهداف، فهو يقوم على المشاركة المطلقة بين الرئيس والمرؤوس في كل مرحلة من مراحل الإدارة بالأهداف، ولا تقتصر المشاركة في وضع الأهداف فقط وإنما تتعدى للتخطيط والتقييم، وهذا ما يميز

هذا النموذج عن النماذج الأخرى، والتي تركز على مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها دون الخوض في تفاصيل المشاركة في المراحل الأخرى للإدارة. يتضمن نموذج عبد الحافظ (٢٠٠١) المراحل التالية:

- ١- تحديد الأهداف العامة من قبل الرئيس في ضوء الاستراتيجيات للمؤسسة.
  - ٢- تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية واقتراح معايير لقياس مدى تنفيذها.
  - ٣- إعداد وتوفير التسهيلات اللازمة من موارد مادية وبشرية وغيرها.
  - ٤- تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعة.
  - ٥- يقوم الرئيس بمتابعة مراحل العمل.
  - ٦- يقوم المرؤوس بعرض النتائج المرحلية على الرئيس.
  - ٧- تتم عملية تقويم الأداء بشكل مستمر مع الرئيس.
  - ٨- يشارك الرئيس المرؤوسين في عملية التقويم وإعادة النظر في الأهداف الموضوعة.
- (الغويرين، ٢٠١٠م ٣٢)

ومن خلال ما تم عرضه عن الإدارة بالأهداف يتضح مدى أهميتها وقدرتها على معالجة الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات على مختلف تخصصاتها ومجالاتها، ونظرا لأهمية أن يوجد دور فعال للإدارة بالأهداف في المؤسسات الصحية والتي منها مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن والتي تحتاج إلى الكثير من التخطيط والتنظيم المستمر لتتماشى المستشفى مع المستجدات العالمية.

### المبحث الثاني: التميز المؤسسي:

#### ١- تعريف التميز المؤسسي:

ينبع تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والبحوث، وهذا التنوع يعكس أهمية المفهوم الذي جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها على تحديد مفاهيم التميز المؤسسي. وحددت الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية الذي يركز على الاحتياجات الاجتماعية للعاملين،

وأضاف إلى القاموس مصطلحات التميز المؤسسي مثل العمل الجماعي و فرق العمل ونوعية الحياة والمناخ. والثقافة التنظيمية. واستمرت الجهود الإدارية، بما في ذلك الأساليب الإدارية المعاصرة التي تحدد مفهوم الفعالية التي تركز على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في ضوء التغيرات البيئية المتعددة. (النسور، ٢٠١٠م، ٣١)

وظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة كمفهوم يبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف، كما أن التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين دون الآخر. (القرزعي، ٢٠١٨م، ١٩)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard,2008, p31) .

## ٢- أهداف التميز المؤسسي:

بينت الرفاعي (٢٠٢١) بعض أهداف التميز المؤسسي، وهي:

- أ. وضع ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية وتوحيدها.
- ب. التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والالتزام المتناسك على مستوى إدارات المؤسسة.
- ج. تحديد مفاهيم التطوير المستمر والتركيز على المعايير الدولية والمحلية الإلزامية لمراجعة الجودة الداخلية وإدارة ضمان الجودة
- د. التأكد من ضمان الحوكمة الفعالة وإطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وعملية التخطيط.
- هـ. نشر ثقافة التميز المؤسسي بين الإدارات والأقسام.
- و. إنشاء أنظمة وآليات لتحفيز جميع العاملين بالمؤسسة وعملائها على مشاركة أفكارهم الإبداعية

وبالتركيز على أهداف التميز المؤسسي فيما يخص مستشفيات الصحة النفسية فإنه يجب على الإدارات مراعاة متطلبات ذوي المرضى وآرائهم فيما يخص مرضاهم، كما أن القرارات التي تتم تعتمد على الحقائق بحيث يتم حل المشكلات بطريقة علمية مخططة لها، ومتابعة ذلك من أجل قياس أداء العمليات.

كما أن الهدف الأسمى للتميز المؤسسي هو تحسين آليات وطرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب من أجل تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (السهلي، ٢٠١٧م).

من هنا يتضح أن أهداف التميز المؤسسي عديدة ومتنوعة، ويفترض أن تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية من أجل متابعة تنفيذ هذه الأهداف بدقة في جدول زمني محدد حتى يتم تطويرها من أجل مواكبة المؤسسات العالمية.

### ٣- خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة كما ذكرها

كل من النسور (٢٠١٠)، والسهلي (٢٠١٧) وهي:

أ. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

ب. توفر القيادة ذات الكفاءة، حيث إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

ج. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للآزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

د. الخبرات البعيدة عن العمل، فالمؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

هـ. برامج التدريب، حيث إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

و. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

وبالتركيز على خصائص التميز المؤسسي فيما يخص مستشفيات الصحة النفسية، فإنه يقع على عاتقها اختيار وترشيح القيادات ذات الكفاءة، وتحمل وقبول الأعمال الصعبة ذات القدرات والإمكانات العالية، مع العمل على إيجاد حلول عملية لكل الصعاب التي قد تواجه المستشفى، ووجود برامج تدريبية مكثفة تصقل وتزيد من قدرة الإدارات على الاستمرار في تميزها من خلال التطوير والدقة في العمل.

ومن ذلك يتضح للباحثين تنوع خصائص التميز المؤسسي ما بين قبول الأعمال الصعبة، مع توفر قيادة حكيمة تساعد العاملين من خلال خبرتها وتوجهاتها في تحقيق أعمالهم بالإضافة للبرامج التدريبية والدقة في العمل مما يعود بالنفع على المؤسسة وتطورها وتقدمها.

#### ٤- المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي:

في الثمانينيات من القرن العشرين، كان يمكن أن تقود الكفاءة المؤسسة ما إلى موقع ريادي في السوق، ولكن التميز التشغيلي أصبح اليوم ضرورة لا غنى عنها للمؤسسة الناجحة، ولتحقيق ذلك فقد ذكر الرازي (٢٠١٥) مكونات منها:

أ. الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التميز المؤسسي، مع إعداد وتفعيل مبنى استراتيجي للمؤسسة يعكس توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.

ب. بناء نظام متكامل من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة وتوفير الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات بناءً عليها، مع بناء هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وقبول التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ج. بناء نظام متطور لضمان الجودة الشاملة وتفعيلها على جميع مستويات المؤسسة ومكوناتها، بالإضافة لبناء شبكة متكاملة من أنظمة الاتصالات والمعلومات تتضمن آليات لمراقبة المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

د. بناء نظام إدارة موارد بشرية متقدم يتضمن آليات وقواعد تخطيط وجذب وتشكيل الموارد البشرية وتطويرها وتوجيه أدائها.

هـ. بناء وتشغيل نظام إدارة أداء مؤسسي متكامل يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الإجراءات والوظائف اللازمة لتنفيذه وتقييمه.

و. بناء نظام لإعداد وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على إرساء الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تركز على: الالتزام بمنهج علمي في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، وتطوير الابتكار، وتفعيل التوجه نحو رضا العملاء، وتوظيف وتطوير المعرفة المتجددة للعمال، وتطوير آليات التفكير المنظومي وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

ز. تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

وبالتركيز على المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي فيما يخص المؤسسات الصحية فإنه ينبغي عليها بناء نظام متطور لضمان الجودة الشاملة وتفعيلها على جميع مستويات الإدارة، والتأكيد على بناء وتشغيل نظام لإدارة الأداء المؤسسي بشكل متكامل، والعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الصحية.

وتعتمد المؤسسات المتميزة على ثلاث ركائز: التكلفة والجودة والسرعة. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى نهج التميز تضيف إليها ثلاثة مكونات أساسية إضافية، وهي: (Oestreich, 2009)

- **الذكاء:** حيث إن جميع المؤسسات غنية بالمعلومات ويمكنها الوصول إلى نفس البيانات ولكن الاختلاف بينها في الفطنة والبصيرة في التعامل بشكل أعمق وأسرع من المنافس بهذه البيانات المستمدة من مصادر داخلية وخارجية.

- **خفة الحركة:** في حين أن الذكاء يكون ذا قيمة إذا أدى إلى الأداء، مما يعني أن الذكاء والبصيرة يجب أن يكونا عمليين وقابلين للتنفيذ، فإن المؤسسات الأكثر احتمالاً للنجاح هي تلك التي تحتاج إلى القليل من الوقت لفهم كيفية تأثير تغييرات السوق على عملياتها ونجاحها، وهي تعرف كيف يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة.

- **الانتظام:** حيث إنه من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج، يجب أن يكون هناك انتظام في سلسلة القيمة، ويجب تعزيز مساهمات جميع أصحاب المصلحة مع الوفاء بمتطلباتهم.

ومن ذلك يتضح للباحثين أنه لكي تتمكن المؤسسات من تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة والتميز، يجب أن تكون بيئتها مهياً لذلك ويجب عليها تبني المبادئ الحديثة، وإعادة هندسة كل شيء، واستخدام الوسائل المناسبة لإدارة الأداء، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد في الوقت الحاضر أحد أهم عوامل النجاح لجميع المؤسسات الخاصة أو العامة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

## الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أولهما من تناول الإدارة بالأهداف والمحور الثاني الذي تناول التميز المؤسسي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف:

أجرى الأمين وعبدالله (٢٠٢٢). دراسة بعنوان: الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ودراسة واقع ممارسة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف من قبل العاملين بالمؤسسات السياحية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: السماح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي كما يحدد المرؤوسين ورؤساؤهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

وأجرى حازم (٢٠١٨) دراسة بعنوان: انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف. من خلال التعرف على مستوى تحقيق رضا العاملين. وتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية فقد حصل مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف على وزن نسبي بدرجة تقدير كبيرة. وأن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق رضا العاملين حصل على وزن نسبي قدره (٨٢.٥٨%) أي بدرجة تقدير كبيرة جدا.



وأجرت الوكيل (٢٠١٨) دراسة بعنوان: أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي، وتحديد أبعاد الإدارة بالأهداف المتعلقة بالأداء المؤسسي، واختبار العلاقة بين الإدارة بالأهداف من حيث الأبعاد، وتحديد الأهداف وتنفيذها ومتابعتها. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر، وكذلك للإدارة بالأهداف من حيث تحديد الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر. حيث اتضح من الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة بالأهداف من حيث تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة بالأهداف من حيث متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر.

وأجرت ولاء محمود (٢٠١٨) دراسة بعنوان: اللامركزية كمدخل لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اللامركزية كمدخل لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. عرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن اللامركزية، الإدارة بالأهداف، واعتمدت الدراسة على المنهج المسح الاجتماعي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس اتجاهات العاملين في الوحدات المحلية نحو اللامركزية، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٦٠) مفردة، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن الحكومة تمارس كل الوظائف الإدارية في العاصمة والأقاليم المختلفة من خلال المؤسسات المركزية وفروعها من خلال الوحدات المحلية حيث تحاول الحكومة المركزية زيادة قوتها وسيطرتها، وبين أنه لا بد من تحسين قدرة العاملين على أدائهم لأعمالهم بصورة أفضل.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في المؤسسات**

أجرى شحاته (٢٠٢٢) دراسة بعنوان: التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية" وذلك بالاعتماد على منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة وذلك للمسؤولين بمستشفى دميرة للصحة النفسية الحكومية بمركز طلخا محافظة الدقهلية وعددهم (٦٠) مفردة، والمسؤولين بمستشفيات الصحة النفسية الخاصة بمركز طلخا والمنصورة بمحافظة الدقهلية مجال الدراسة وعددهم (٤٥) مفردة، وتمثلت أدوات جمع البيانات في استمارة استبيان، وكانت أهم النتائج أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات الصحة النفسية جاء كما حددها المسؤولون بالمؤسسات الحكومية والخاصة بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسؤولون بالمؤسسات الحكومية والخاصة مرتفعاً.

وأجرى ملكاوي (٢٠١٩) دراسة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً: دراسة حالة معهد الإدارة العامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري مكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) في تحقيق التميز المؤسسي في معهد الإدارة العامة بوجود التمكين متغيراً وسيطاً، وقد استهدفت الدراسة المديرين العامين ومديري الإدارات في معهد الإدارة العامة والفروع التابعة له والبالغ عددهم (١٥٠) فرداً، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على جميع المديرين العامين ومديري الإدارات في المعهد والفروع التابعة له، استرجع منها (٧٤) استبانة صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة التي جرى عليها التحليل، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري والتميز المؤسسي متوفران بدرجة مرتفعة نوعاً ما، في حين أن التمكين جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى جريفز (Griffith 2017) دراسة بعنوان: نموذج تنظيمي للتميز في تقديم الرعاية الصحية شواهد من الفائزين بجائزة بالدريج للجودة، هدفت الدراسة إلى تصميم

نموذج تنظيمي للتميز في تقديم الرعاية الصحية شواهد من الفائزين بجائزة بالدريج للجودة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج: وثق الفائزون بجائزة بالدريج الوطنية للجودة في الرعاية الصحية أعلى النتائج السريرية الربعية ورضا المرضى عبر مجموعة متنوعة من المجتمعات الأمريكية ومجموعة كاملة من الرعاية، تظهر نتائجهم أيضاً مستويات عالية من الرضا بين الأطباء والممرضات والعاملين الآخرين، فضلاً عن الأداء المالي الفعال، الأساليب الإدارية التي يستخدمونها - بشكل جماعي، نموذج بالدريج - تتفق مع أدبيات النظرية التنظيمية وتوجد في جميع الفائزين، يمكن توسيع النموذج على نطاق أوسع بكثير، سيؤدي القيام بذلك بنجاح إلى تحسين جودة الرعاية الصحية وتكلفتها بشكل كبير، بالإضافة إلى رضا والتزام مقدمي الرعاية والموظفين الآخرين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناول الباحثون مجموعة من الدراسات السابقة التي ركزت على متغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض لأوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

ولقد تشابهت بعض الدراسات السابقة في أحد أهداف الدراسة الحالية مثل دراسة حازم (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف، ودراسة الوكيل (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي، ودراسة شحاته (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية.

وبالنسبة للمنهج فلقد اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من الأمين وعبدالله (٢٠٢٢)، ودراسة حازم (٢٠١٨)، أما ولاء محمود (٢٠١٨) فلقد اتبعت المنهج المسح الاجتماعي.

وبالنسبة للعينة فلقد اختلفت الدراسات السابقة في العينة مثل دراسة الأمين وعبدالله (٢٠٢٢)، والتي كانت عينتهم العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي، ودراسة الوكيل (٢٠١٨) التي كانت عينتها العاملين في بنك مصر.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وفي تحديد بعض عناصر الإطار النظري، وفي كيفية عمل الاستبيان.

وما يميز الدراسة الحالية أنه لم يسبق أن تناول أحد من الباحثين المتغيرين مع بعضهما البعض. - على حد علم الباحثين - .

### **الإجراءات المنهجية للدراسة :**

تناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية للدراسة والذي احتوى على منهج الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لموضوع الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن والبالغ عددهم (٣٠٠).

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية (مدخل رابطة التربية الأمريكية). وبلغت عينة الدراسة (١٦٩).

### **أدوات الدراسة:**

---

استبانة لقياس دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، ولأهمية أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فقد اتخذت عدد من الخطوات العلمية لتصميم الأداة، وتتلخص في النقاط الآتية:

- تم الاطلاع على أدبيات الدراسة من عدة كتب ودراسات علمية سابقة، وأبحاث علمية منشورة، وذلك للاستفادة منها بإعداد محاور وعبارات أداة الدراسة، وتصميمها، وآلية تنفيذها، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أدوات الدراسة.
  - صممت الاستبانة بشكلها الأولي، مع المراعاة أن تكون عباراتها تجيب على تساؤلات الدراسة وشروط تصميم المقاييس، وعرضها على عدد من المحكمين، من هم أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وكان عددهم (٦) من أعضاء هيئة التدريس وتم إجراء التعديلات على ضوء آرائهم ومقترحاتهم، وأصبحت الأدوات في صورتها النهائية قبل توزيعها على المبحوثين محل الدراسة.
  - كما تم استخدام مقياس (ليكات) الخماسي، (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، ولا أوافق (٢) درجة، ولا أوافق بشدة (١) درجة. وبعد جمعها من أفراد عينة الدراسة، يتم وصفها ومناقشتها علمياً للخروج بالنتائج.
- وتم تدرج درجة المستويات بعد المعالجة الإحصائية وأصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (١)

درجة ومدى الموافقة حسب مقياس ليكات الخماسي

درجة المستوى	مدى الموافقة
لا أوافق بشدة	من ١ إلى أقل من ١.٨
لا أوافق	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦
محايد	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤
أوافق	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
أوافق بشدة	من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥

### صدق أدوات الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للمقاييس حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المقاييس بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح الجداول التالية:

### جدول (٢)

#### معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.798	6	**0.685	1
**0.648	7	**0.785	2
**0.741	8	**0.654	3
**0.685	9	**0.721	4
**0.735	10	**0.645	5

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن) الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة وعالية، حيث تتراوح ما بين (0.645) و (0.798) وجميعها موجبة،

مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

### جدول (٣)

#### معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.801	6	**0.723
2	**0.652	7	**0.712
3	**0.763	8	**0.568
4	**0.741	9	**0.721
5	**0.654	10	**0.842

\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. \* دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن) الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة وعالية، حيث تتراوح ما بين (0.568) و (0.842) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور

**ثبات أدوات الدراسة:** قام الباحثون بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، و جدول (٤) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي :

### جدول (٤)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات

0.856	10	المحور الأول : واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن
0.824	10	المحور الثاني: مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.
0.878	20	الكلية

يتضح من خلال جدول (٤) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.878) وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالي.

### المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

- وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة -
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات.
- الفا كرو نباخ لقياس ثبات أدوات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

#### تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر



الباطن، والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، وبهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المتغيرات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهدفين الأول والثاني ومعادلة الانحدار البسيط للهدف الثالث.

### أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

#### ١ - الجنس

#### جدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	95	56.21%
أنثى	74	43.79%
المجموع	169	100%

يتضح من الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كانت النسبة الأكبر لجنس الذكور بنسبة (56.21%) وعدد (95) بينما الإناث في المرتبة الثانية بنسبة (43.79%) وعدد (74).

#### ٢ - العمر:

#### جدول (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

36.09%	61	22-30 سنة
50.29%	85	31-40 سنة
9.47%	16	41-50 سنة
4.15%	7	أكبر من 50 سنة
100.000%	169	المجموع

يوضح جدول (٧) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر أن النسبة الأولى كانت لمن كانوا في عمر من (40- 31 سنة) بنسبة (50.29%) بعدد (85)، ويأتي في المرتبة الثانية من كان في الفئة (22-30 سنة) بعدد (61) ونسبة (36.09%)، ويأتي في المرتبة الثالثة من كان في الفئة (41-50 سنة) بنسبة (9.47%) بعدد (16)، وفي الرتبة الأخيرة لمن كانت أعمارهم (أكبر من 50 سنة) بنسبة (4.15%) بعدد (7).

### ٣- المستوى التعليمي:

#### جدول (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
14.79%	25	دبلوم فأقل
64.49%	109	بكالوريوس
18.35%	31	ماجستير
2.37%	4	دكتوراه
100.000%	169	المجموع

يوضح جدول (٨) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ويتضح أن النسبة الأولى كانت لمن كان مستواهم التعليمي بكالوريوس بنسبة (64.49%) وعدد (109)، بينما تقع في المرتبة الثانية من مؤهلهم التعليمي ماجستير بنسبة (18.35%) وعدد (31)، ويقع في المرتبة الثالثة من كان مؤهلهم التعليمي دبلوم فأقل بنسبة

(14.79%) وعدد (25)، ويأتي في المرتبة الأخيرة من كان مؤهلهم التعليمي دكتوراه بنسبة ( 2.37%) وعدد (4) .

### ٣- الخبرة في مجال العمل:

#### جدول (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل

النسبة	التكرار	الخبرة في مجال العمل
25.44%	43	أقل من خمس سنوات
18.94%	32	من خمس إلى أقل من ١٠ سنوات
42.01%	71	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
8.88%	15	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
4.73%	8	أكثر من ٢٠ سنة
100.000%	169	المجموع

يوضح جدول (٩) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل ويتضح أن النسبة الأولى كانت لمن كانت خبرتهم من (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (42.01%) وعدد (71) ، بينما تقع في المرتبة الثانية من كانت خبرتهم (أقل من خمس سنوات) بنسبة (25.44%) وعدد (43) ، ويقع في المرتبة الثالثة من كانت خبرتهم من خمس إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (18.94%) وعدد (32) ، ويأتي في المرتبة الرابعة من كانت خبرتهم (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (8.88%) وعدد (١٥) وفي المرتبة الأخيرة من كانت خبرتهم (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة ( 4.73%) وعدد (8) .

ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟

من أجل الإجابة على السؤال الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟ استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك على النحو التالي:

### جدول (١٠)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	مستوى الدلالة
1	تشرك الإدارة المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمستشفى.	2.85	1.026	متوسطة	.000
2	تشرك الإدارة المرؤوسين في وضع الوسائل المتعلقة بتنفيذ المتطلبات.	3.85	0.754	مرتفعة	.000
3	يوجد التزام لدى العاملين في تحقيق أهداف المستشفى.	4.32	0.610	مرتفعة جداً	.000
4	يتحمل العاملون مسؤولياتهم تجاه عملهم.	4.35	0.541	مرتفعة جداً	.000
5	يشعر العاملون بأهمية ما يقومون به من أعمال.	4.01	0.604	مرتفعة	.000
6	تقوم الإدارة برفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال المكافآت.	3.68	0.854	مرتفعة	.000
7	عند اكتشاف الأخطاء تعمل الإدارة على معالجة ذلك مع العاملين.	4.25	0.652	مرتفعة	.000
8	يوجد قدر كبير من المرونة أثناء تنفيذ الأعمال داخل المستشفى.	2.45	1.320	منخفضة جداً	.000
9	يعرض العاملون نتائج الأعمال على الإدارة.	3.52	0.856	مرتفعة	.000
10	يشارك الرئيس المرؤوسين في عملية التقويم وإعادة النظر في الأهداف الموضوعية	3.65	0.965	مرتفعة	.000
	متوسط المحور	3.69		مرتفعة	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

للمحور الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن تراوحت ما بين [2.45 - 4.35] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.69) وبدرجة تقدير مرتفعة، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

ويشير الجدول الى أن أعلى نسبة متوسط حسابي كانت للفقرة (4) والتي نصت على: "يتحمل العاملين مسؤولياتهم تجاه عملهم.. "بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وعلى مستوى مرتفع من التقدير.

أما الفقرة الأقل تقدير كانت رقم (8) والتي نصت على: "يوجد قدر كبير من المرونة أثناء تنفيذ الأعمال داخل المستشفى. " بمتوسط حسابي (2.45) وعلى مستوى منخفض جداً من التقدير.

ومن خلال قراءة النتائج يتضح توافق أفراد عينة الدراسة على مستوى دلالة أقل من القيمة المحددة (0.05).

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن هو بدرجة مرتفعة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة حازم (٢٠١٨) الذي أظهرت دراسته أن مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع الصحي بدرجة تقدير كبيرة.

ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود قدر كبير من تحمل للمسؤولية بين العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، ومقدرتهم على التعامل مع العقبات التي قد تحدث أثناء العمل، وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف المرجوة للمستشفى.

**السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟**

من أجل الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟ استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك على النحو التالي:

### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	مستوى الدلالة
1	يوجد دعم من الإدارة العليا بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.	4.23	0.532	مرتفعة جداً	0.000
2	وجود رقابة داخلية من قبل إدارة مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.	4.36	0.609	مرتفعة جداً	0.000
3	تستثمر إدارة المستشفى الفرص المتاحة.	3.96	0.725	مرتفعة	0.000
4	تفعيل اللوائح والسياسات التي تحكم وتنظم العمل.	3.98	0.863	مرتفعة	0.000
5	يتوفر نظام متطور لضمان الجودة في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.	3.84	0.869	مرتفعة	0.000
6	وجود نظام للتقييم الذاتي في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.	3.14	1.020	متوسطة	0.000
7	وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء.	3.24	1.003	متوسطة	0.000
8	يتوفر الثقة في الكادر الوطني لدى الإدارات العليا.	3.65	0.965	مرتفعة	0.000
9	وجود اهتمام بمبدأ الشفافية	3.67	0.854	مرتفعة	0.000

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	مستوى الدلالة
	والمحاسبية في نظام المستشفى.				
10	يشجع المناخ الإداري على الابتكار والأفكار الجديدة والإبداعية.	3.35	1.022	متوسطة	0.000
	متوسط المحور	3.74	8.46	مرتفعة	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن) تراوحت ما بين [3.14 - 4.36] وبدرجة تقدير متوسطة ومرتفعة جداً لفقرات المحور وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.74). وبدرجة تقدير مرتفعة ، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

ويشير الجدول الى أن أعلى نسبة متوسط حسابي كانت للفقرة (2) والتي نصت على: "وجود رقابة داخلية من قبل إدارة مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن" بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وعلى مستوى مرتفعة جداً من التقدير.

أما الفقرة الأقل تقدير كانت رقم (6) والتي نصت على " وجود نظام للتقييم الذاتي في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. " بمتوسط حسابي (3.14) وعلى مستوى متوسط من التقدير.

ومن خلال قراءة النتائج يتضح توافق أفراد عينة الدراسة على مستوى دلالة أقل من القيمة المحددة (0.05).

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن هو بدرجة مرتفعة.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة شحاته (٢٠٢٢) ودراسة ملكاوي (٢٠١٩) التي

أوضحت أن مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية والذي جاء كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مرتفع. وكذلك دراسة ملكاوي (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة.

ويرجع ذلك الباحثون إلى أن العاملين في مستشفى الصحة النفسية يسعون إلى التميز والجودة والعمل على إيجاد الوسائل والأدوات التي تساعد على تحقيق هذا التميز في المؤسسة من خلال اتباع استراتيجيات وطرق علمية حديثة في المجال الصحي.

**السؤال الثالث: ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟**

من أجل الإجابة على السؤال الثالث: ما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن؟ استخدم الباحثون اختبار معادلة الانحدار البسيط وذلك لإيجاد قيمة وشدة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن وذلك على النحو التالي:

#### جدول (١٢)

تحليل تباين الانحدار بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي

بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

متغيرات الانحدار	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة	ثابت الانحدار	معامل الارتباط	مربع الارتباط
المقدار	1 168	162.345	0.001	94.68	0.652	0.425

مستوى الدلالة 0.00\*\*

اتضح من خلال النتائج بالجدول رقم (12) أنه يوجد ارتباط موجب بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن قيمته (0.652)



وبنسبة إسهام بلغت (42.5%) من نسبة التباين الكلية، وبلغت قيمة ثابت الانحدار (94.68). وأن مستوى الدلالة بلغ (0.001) أي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$\text{التميز المؤسسي} = 94.68 + (\text{الإدارة بالأهداف} \times 0.652)$$

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الوكيل (٢٠١٨) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي.

ويفسر الباحثون ذلك إلى أن أفراد الدراسة يعلمون بأن الإدارة الجيدة والتي تسعى إلى الجودة تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وأن الإدارة بالأهداف تحتاج إلى الكثير من العمل والجهد واتباع خطوات عملية جادة في سبيل تحقيق التميز.

### النتائج:

١- إن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.69) وبدرجة تقدير مرتفعة.

٢- يمكن ترتيب أعلى درجة مستوى لفقرات المحور الأول على النحو التالي:  
أ. يتحمل العاملون مسؤولياتهم تجاه عملهم.

ب. يوجد التزام لدى العاملين في تحقيق أهداف المستشفى.

ج. عند اكتشاف الأخطاء تعمل الإدارة على معالجة ذلك مع العاملين.

د. يشعر العاملون بأهمية ما يقومون به من أعمال.

٣- إن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.74) وبدرجة تقدير مرتفعة.

٤- يمكن ترتيب أعلى درجة مستوى لفقرات المحور الثاني على النحو التالي:

أ. وجود رقابة داخلية من قبل إدارة مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

ب. يوجد دعم من الإدارة العليا بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

ج. تفعيل اللوائح والسياسات التي تحكم وتنظم العمل.

د. يتوفر نظام متطور لضمان الجودة في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

٥- يوجد ارتباط موجب بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بقيمة ارتباط (0.652).

### التوصيات:

١. زيادة تفعيل الإدارة بالأهداف في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن لما لها من أهمية وإيجابيات يمكن الاعتماد عليها.
٢. تدريب العاملين على عمل دورات عن الإدارة بالأهداف.
٣. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والنماذج في استخدام الإدارة بالأهداف.
٤. العمل على وجود نظام للتقييم الذاتي في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.
٥. ضرورة وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء.
٦. ربط المكافآت والحوافز للعاملين مع تحقيق أهداف المؤسسة.
٧. تشجيع العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن على تحقيق التميز المؤسسي من خلال اتباع خطوات إجرائية مرنة للوصول إلى التميز والجودة.

### المقترحات:

١. إنشاء إدارة في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن خاصة بالتميز والجودة من أجل عملية التطوير ومواكبة التطور في هذا المجال الهام.
٢. إجراء بحوث خاصة بالإدارة بالأهداف مع متغيرات أخرى لما لها من أهمية كبير في العصر الحالي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الأمين، أبوذر؛ وعبدالله، أحمد (٢٠٢٢). الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي، مجلة القلزم للدراسات الأثرية والسياحية، (٥)، ٧٩-٩٦.
٢. داود، محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإدارية. الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
٣. الرازي، مبارك (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت (دراسة تحليلية)، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٦): ص ص ٤٩٥ - ٥٠٦.
٤. الرفاعي، عيده عيد (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلم، ٤ (٣٦)، ص.ص ٢٥١-٢٧٨.
٥. السهلي، أسيل (٢٠١٧م). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير - جامعة الملك سعود، الرياض.
٦. السيوفي، بسمة (٢٠١٩). تدريب من أجل الازدهار. سوريا، دمشق: مركز الخبرة الإدارية المهنية.
٧. شحاته، نورا أمين (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٠ (٤)، ٤٣-١٠٦.
٨. عبدالله، عبدالعال عبدالله. (٢٠٢١). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، ١٢ (٢)، ٦١٢-٦٣٩.
٩. العنزي، عبدالله؛ والعتيبي، عقاب؛ والقفاري، احمد؛ والعتيبي، صالح (٢٠٢٢). واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٦ (٢٩)، ٢١-١.

١٠. الغويرين، عصام صالح. (٢٠١٠). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

١١. فروانة، حازم أحمد (٢٠١٨). انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي. مجلة التنمية الاقتصادية- جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٣ (٦)، ٤١-٦٦.

١٢. القرزعي، مها صالح (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلي. مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة (بميك).

١٣. محمود، ولاء مختار (٢٠١٨). اللامركزية كمدخل لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الفيوم، (١١)، ٢٠٥-٢٤٢.

١٤. ملكاوي، نازم محمود. (٢٠١٩) دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً: دراسة حالة معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ٥٩ (٤). ٨٩١-٨٣٧.

١٥. النسور، أسماء (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٦. النشار، سحر خالد. (٢٠١٧). الإدارة بالأهداف، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٨ (٥٧)، ١-٢٢.

١٧. الوكيل، منال محمد. (٢٠١٨) أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٨ (٤)، ٢٤١-٢٨٠.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. Lindberg , Timothy L.Wilson (2011): Management by Objectives, the Swedish experience in Upper secondary schools , Journal of Educational Administration , Vol. (49) Issue 1 PP (62-75).
2. Lorenzo L., Fabio M., Marino N., Carlo P. (2017 ) Hybrid Flow Shop Management: Multi Objective Optimization. Procardia CIRP, V. 62, pp.: 147-152.
3. Pinar, T. M and Girard, A. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, The Learning Organization, 15(4) :294-308.
4. Oestreich, T. (2009): Uncertainty management: Risk and performance, Tow sides of the same coin, an oracle thought leadership white paper, July 2009.
5. Gill, N, S (2020). Mental health capacity-building in Pacific Island countries:global agenda with local relevance, Article first published online: January 20, The Royal Australian and New Zealand College of Psychiatrists, Vol 28 (1). 5-7
6. Griffith, John R (2017). An Organizational Model for Excellence in Healthcare Delivery Evidence From Winners of the Baldrige Quality Award, Journal of Healthcare Management .62(5), 328-341.