

## مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد  
باحث دراسات عليا في إدارة الأعمال

### الملخص:

تضمنت هذه الدراسة بيان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين، كما تهدف هذه الدراسة الى قياس وتحليل أثر استخدام الادارة بالأهداف بإياعدها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٩٠٥) عامل وقد استخدم الباحث عينة قوامها (٣٨٠) مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الادارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وأن بعد التزام العاملين بتحقيق الأهداف هو أكثرها إسهاما في تفسير قوة التأثير، وبعد المشاركة في صياغة الأهداف بين العاملين والرؤساء هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف - أداء العاملين.

### Abstract:

This study included a statement of the effect of using the management by objectives method in increasing the performance of employees. The analytical descriptive approach and the survey as a main tool for data collection, and the study population

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

consisted of (905) workers, and the researcher used a sample of (380) single workers in the companies under study.

The study concluded that there is a significant effect of the dimensions of the management method by objectives, combined and individually, on the performance of workers in contracting companies in the West Bank at the level of significance (0.05). And that after the employees' commitment to achieving the goals is the most contributing to the interpretation of the power of influence, and after the participation in the formulation of the goals between the workers and the chiefs is the weakest in explaining this influence.

**key words:** Management by objective - employee performance.

## المقدمة:

يشكل الأفراد أحد موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى أساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها (عيشي، ٢٠١٢).

وتعد إدارة الموارد البشرية موضوعا هاما، لأن الانسان هو المسئول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فإن الاهتمام به وبإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على أدائه، التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال. ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها، وأوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب.

في هذه الدراسة حاول الباحث استطلاع وجهات نظر العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة الدراسة في انخفاض ادراك العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية لأثر تطبيق الادارة بالأهداف في أداء العاملين، حيث يلاحظ أن شركات المقاولات بالصفة تعاني من انخفاض في مستويات الاداء، وضعف تطبيق واستخدام الاساليب الإدارية الحديثة، لذا فإن مثل هذه المؤسسة الكبيرة تحتاج وباستمرار الى معرفة طرق تطوير الاداء وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول الى الأهداف، لكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والاهداف ليست كافية للوصول الى النتائج، فالمنظمات بحاجة الى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية، لذا فإنه من المفيد استخدامه أساليب ادارية حديثة كالإدارة بالأهداف. لهذا فإن الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف أثر استخدام الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية ، من خلال محاولة الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيسي

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

التالي: هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات عينة البحث في شركات المقاولات بالصفة الغربية حول استخدام طريقة الادارة بالأهداف؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات عينة البحث في شركات المقاولات بالصفة الغربية حول أداء العاملين؟

السؤال الثالث: ما هو أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية؟

أهمية الدراسة:

يمثل قطاع المقاولات دورا حيويا في التنمية والتطور الاقتصادي في الضفة الغربية ، ونظرا لتنوع أنشطته وتعددتها، ونظرا لما يتميز به هذا القطاع من حيوية، فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع استخدام طريقة الادارة بالأهداف، ومدى تأثيرها في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية ، وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

- ١- تحديد دور طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.
- ٢- بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد ابعاد طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٣- تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٤- تحديد دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٥- تحديد دور التغذية الراجعة من الرئيس الى المرؤوس كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٦- إن النتائج التي تسفر عنها الدراسة سوف توفر لأصحاب العلاقة في شركات المقاولات بالصفة الغربية معلومات مهمة وآليات عمل ممكنة عن كيفية استخدام وتفعيل طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٧- حاولت الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استخدام طريقة الإدارة منظور أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف قد تحسن من أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية.

٨- تناول مفهوم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف يعتبر من المفاهيم الإدارية القديمة الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص الى ضرورة تعرف الأثر الذي تحدثه طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في ضوء نتائج ما توصلت اليه هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل أثر استخدام الإدارة بالأهداف بإبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

- ١- تحديد مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة في شركات المقاولات بالضفة الغربية.
- ٢- تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة في شركات المقاولات بالضفة الغربية.
- ٣- التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين شركات المقاولات بالضفة الغربية وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - معرفة أثر الثقة بين المقيم والعاملين في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الإدارة بالأهداف.
  - معرفة أثر المشاركة بين الرئيس (المقيم) والمرووس في وضع أهداف العمل للعاملين.
  - معرفة مدى تأثير والتزام العاملين بتنفيذ أهداف العمل في أدائهم.
- ٤- تحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية.
- ٥- تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرووس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة  $(0.05 > a)$ .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر دلالة احصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة  $(0.05 > a)$ .

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

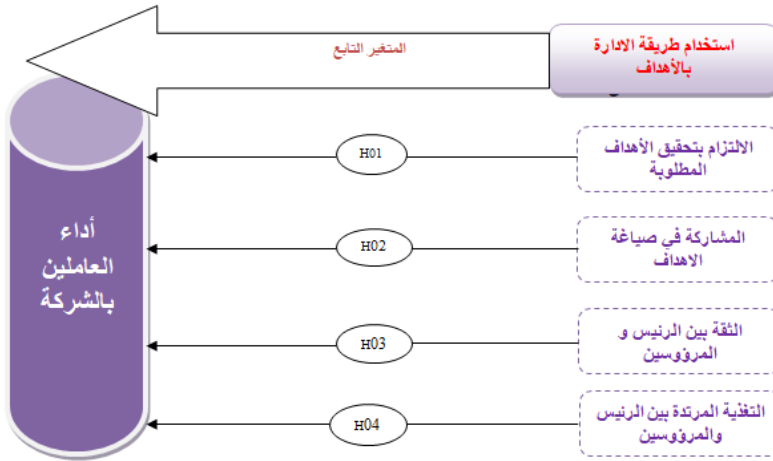
**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة  $(0.05 > a)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة  $(0.05 > a)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة  $(0.05 > a)$ .

### نموذج الدراسة:

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) النموذج المقترح للدراسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة متغير الإدارة بالأهداف ( الرشيدى ٢٠١٤ ، حربى ٢٠٠٨ ، العدوان ٢٠٠٦ ، الشريف ٢٠٠٣ ، الحسن ٢٠٠٢ ) متغير أداء العاملين ( العزب ٢٠١٢ ، الحىصات ٢٠٠٧ ، أبو قاعد ٢٠٠٥ ) .

العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣

المجلد الرابع عشر

## حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على شركات المقاولات بالضفة الغربية بدولة فلسطين.

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في شركات المقاولات العاملين بالضفة الغربية.

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة في انجاز هذه الدراسة امتدت من الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠م وحتى نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

**الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير الادارة بالأهداف منها: ( الرشيدى ٢٠١٤، الحربي، ٢٠٠٨؛ العدوان، ٢٠٠٦؛ الشريف، ٢٠٠٣؛ الحسن، ٢٠٠٢) وغيرهم اما متغير اداء العاملين فقد اعتمدت الدراسة على دراسة كل من: ( العزب، ٢٠١٢، الحياصات، ٢٠٠٧، أبو قاعود، ٢٠٠٥) وغيرهم.

## محددات الدراسة:

واجه الباحث صعوبات تمثلت في:

١- اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، ولم تأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية في الشركات محل الدراسة. مما يحد من امكانية تعميم نتائجها على جميع العاملين في هذه الادارات.



مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركاه ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

٢- محددات الوقت والتكلفة، حيث أن الباحث مقيد بفترة زمنية محددة لإنجاز هذا البحث حسب أنظمة وتعليمات الجامعة إضافة الى أن البحث غير مدعوم من أي جهة لإجرائه.

٣- تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة العينة من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وان تعميم النتائج لا يتم الا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

### التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

**الإدارة بالأهداف:** عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم انجازه ومن يقوم الرئيس (المقيم) بوضع تقييم لأداء مرؤوسيه (عباس: ٢٠١١).

**الثقة بين الرئيس والمرؤوس:** هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسية، وان يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩).

**المشاركة:** قيام الرئيس (المقيم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوبة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات، ٢٠٠٧).

**الالتزام:** وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار (الحسن، ٢٠٠٢).

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن مواد

**التغذية الراجعة:** وهي المعلومات الراجعة الى الرئيس (المقيم) حول ما تم انجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.

**أداء العاملين:** يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الانتاجية، وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. أو الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، كما يشير الى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله (دره، ٢٠١٣).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات بالضفة الغربية والتي تضم عشرة شركات تعمل في نفس القطاع. وقام الباحث بسحب عينة عشوائية ممثلة من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية والبالغ عددهم ٩٠٥ موظفاً. حيث تم اختيار ٥٠% من مجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها، حيث بلغت وحدة التحليل والمعاينة (٤٥٢) مبحوثاً.

وتم توزيع (٤٥٢) استبانة على وحدة المعاينة والتحليل، استرجع منها (٣٩٢) بنسبة (٨٦.٩٣%) . وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (١٢) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٣٨٠) استبانة بنسبة (٩٦.٩٣%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن مواد

ونظراً لتدهور قطاع المقاولات في الضفة الغربية وما يعانيه من مشكلات ومصاعب وانهيار بعض الشركات فقد استبعد الباحث ذكر أسماء الشركات لما قد يسبب ذلك من مشكلات قضائية للباحث

### جدول رقم (١-١) مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالح للتحليل من شركات المقاولات

الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية للمسترد (%)	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للصالح للتحليل (%)
شركة (١)	٥٠	٤٣	٠.١٠٠	٣٩	٠.٠٩٩
شركة (٢)	٣٣	٢٢	٠.٠٤٩	٢٢	٠.٠٥٦
شركة (٣)	٦٥	٥٧	٠.١٢٦	٥٥	٠.١٤٠
شركة (٤)	٤٢	٣٥	٠.٠٧٧	٣٥	٠.٠٨٩
شركة (٥)	٢٢	٢٢	٠.٠٤٩	٢٠	٠.٠٥٢
الشركة (٦)	٤٧	٤٠	٠.٠٨٨	٣٩	٠.٠٩٩
شركة (٧)	٦٦	٥٤	٠.١٢١	٥٣	٠.١٣٦
الشركة (٨)	٧٠	٦٨	٠.١٥٠	٦٦	٠.١٦٩
شركة (٩)	٢٩	٢٦	٠.٠٥٧	٢٦	٠.٠٦٦
الشركة (١٠)	٢٨	٢٥	٠.٠٥٥	٢٥	٠.٠٦٣
المجموع	٤٥٢	٣٩٢	٨٦.٧٢	٣٨٠	٩٦.٩٣

### ثبات اداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ ، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير معامل الفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠ - ١) وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (٦٠%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran,2006). وقد قام

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

الباحث بتطبيق صيغة الفا كرونباخ لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (٣-٦) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

#### جدول (٢-١) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس الفا كرونباخ)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
١	الإدارة بالأهداف	٢٢	٠.٨٢٣
١ - ١	الثقة بين الرئيس والمرووس	٥	٠.٨٢٦
٢ - ١	المشاركة	٥	٠.٨٥٠
٣ - ١	الالتزام	٦	٠.٧١٩
٤ - ١	التغذية الراجعة	٦	٠.٨٤٠
٢	أداء العاملين	٧	٠.٨٧٢

يوضح الجدول السابق قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (٠.٨٢٣) للإدارة بالأهداف كحد أدنى، و(٠.٨٧٢) لأداء العاملين كحد أعلى. وتدل مؤشرات الفا كرونباخ على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran,2006).

إذا يشير الجدول (٣-٨) الى مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات العاملة بقطاع غزه ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٥ - ٣.٥٩)، أما المتوسطات الحسابية العام لمستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية ، فكان (٣.٤٢) وبمستوى ممارسة مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد الالتزام بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(٣.٥٩) وانحراف معياري(٠.٦٧٢) وبمستوى استخدام متوسط. فيما جاء بعد الثقة بين الرئيس والمرووس بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي(٣.٣٩٨) وانحراف معياري(٠.٦١٥) وحصلت على مستوى استخدام متوسط. واخيرا جاء بعد المشاركة بين الرئيس والمرووس بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي(٢.٨٥) وانحراف معياري(٠.٥٣٧) وحصلت على مستوى استخدام متوسط أيضا.

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركائهم ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

### جدول (٣-١) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية

ت	طريقة الإدارة بالأهداف	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
١	الثقة بين الرئيس	٥	٣.٣٩٨	٠.٦١٥	١٨.٨٧١	٠.٠٠٠	٢	متوسط
٢	والمؤوس	٥	٢.٨٥	٠.٥٣٧	١٣.٥٣٩	٠.٠٠٠	٤	متوسط
٣	المشاركة الالتزام	٦	٣.٥٩	٠.٦٧٢	٢٢.٧٣٦	٠.٠٠٠	١	متوسط
٤	التغذية الراجعة	٦	٣.٢٩	٠.٦٢٩	١٥.٦٦٢	٠.٠٠٠	٣	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لطريقة الإدارة بالأهداف	٢٢	٣.٤٢	٠.٥١١	١٦.٥٩٣	٠.٠٠٠	متوسط	

قيمة "t" الجدولية عند مستوى ( $a > 0.01$ ) (١.٦٥٠)

تم حساب قيمة "t" الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (٣)

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الاستخدام للفقرة، كما هو موضح بالجدول (٣-٩)، (٣-١٠).

### جدول (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" للثقة بين الرئيس والمؤوس في شركات المقاولات بالضفة الغربية

ت	الثقة بين الرئيس والمؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
١	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في	٣.٣٠	٠.٦٨٩	١٢.٦٦٣	٠.٠٠٠	٤	متوسط
٢	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة	٣.٥٦	٠.٧٧٧	١٥.٢٢٩	٠.٠٠٠	٢	متوسط
٣	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي.	٣.٣٢	٠.٦١٢	١٧.٦٦٢	٠.٠٠٠	٣	متوسط
٤	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.	٢.٩٦	٠.٨٦١	١٣.٩٩١	٠.٠٠٠	٥	متوسط
٥	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني	٣.٨٥	٠.٥٥٠	١٦.٥٥٢	٠.٠٠٠	١	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة بين الرئيس والمؤوسين	٣.٣٩٨	٠.٦١٥	متوسطة			

قيمة "t" الجدولية عند مستوى ( $a > 0.05$ ) (1.650)

تم حساب قيم "t" الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (٣)

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن مواد

## جدول (٥-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية

ت	المشاركة في تحديد الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
١	يشارك المروسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم	٤.١٠٥	٠.٧٤١	١٤.٥٨٣	٠.٠٠٠	١	مرتفع
٢	يتفق الرئيس مع المرووس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرووس في المؤسسة	٣.٣٧٩	٠.٧٢٧	١٠.٣٦٢	٠.٠٠٠	٣	متوسط
٣	يطلب من المرووسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها	٣.٥٣٦	٠.٧٨٥	١١.٢٧٢	٠.٠٠٠	٢	متوسط
٤	يمتلك المرووسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف	٣.١١٥	٠.٩١٨	١١.٦١٤	٠.٠٠٠	٤	متوسط
٥	يشارك المرووسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري	٢.٩٩٥	٠.٨٧١	١٠.٨٨٣	٠.٠٠٠	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف	٣.٤٢٦	٠.٦٤٨	متوسط			

قيمة "t" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥ < a) (١.٦٥٠)

تم حساب قيمة "t" الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (٣)

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

## جدول (٦-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية

ت	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
١	أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي	٣.٨٧٩	٠.٩٧٧	١٤.٦٤٦	٠.٠٠٠	١	مرتفع
٢	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل	٣.٥٤٧	١.٠٠٣	٨.٨٧٩	٠.٠٠٠	٣	متوسط
٣	اعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي	٣.٣٧٧	٠.٩٥٣	٦.٤٣٩	٠.٠٠٠	٤	متوسط
٤	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق أهدافها	٣.٢٠٧	١.٠٤٠	٣.٢٤٨	٠.٠٠١	٦	متوسط
٥	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي	٣.٥٥٠	٠.٩٨٧	٩.٠٨٠	٠.٠٠٠	٢	متوسط
٦	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي	٣.٣٠٩	٠.٩٨٥	٥.١٠٩	٠.٠٠٠	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	٣.٤٧٨	٠.٨١٧				

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركاه ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

**جدول (٧- ١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في تحقيق الأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية**

ت	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
١	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي	٣.٧٧٩	٠.٩٧٧	١٤.٦٤٦	٠.٠٠٠	١	مرتفعة
٢	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	٣.٥٤٧	١.٠٠٣	٨.٨٧٩	٠.٠٠٠	٣	متوسطة
٣	يترتب على عملية التغذية المرتدة تطوير لمستوى أداء الموظفين	٣.٣٧٧	٠.٩٥٣	٦.٤٣٩	٠.٠٠٠	٤	متوسطة
٤	تساهم عملية التغذية المرتدة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين	٣.٢٠٧	١.٠٤٠	٣.٢٤٨	٠.٠٠١	٦	متوسطة
٥	تحسين المساءلة المبكرة من خلال التغذية المرتدة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أداء الموظفين	٣.٥٥٠	٠.٩٨٧	٩.٠٨٠	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٦	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	٣.٣٠٩	٠.٩٨٥	٥.١٠٩	٠.٠٠٠	٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	٣.٤٧٨	٠.٨١٧				

**أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية:**

لوصف وتحليل أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية ، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق كما هو موضح بالجدول(٨-١).



مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركاه ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

## جدول (٨- ١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى اداء العاملين في شركات المقاولات محل الدراسة

ت	اداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقيق
١	تتماشي كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	٣.٧٨٤	٠.٧٨٠	١٦.٣٧٥	٠.٠٠٠	٢	مرتفع
٢	أظهر نظام تقويم الاداء للعاملين تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	٣.٧٧٣	٠.٧٧٩	١٦.١٥٥	٠.٠٠٠	٣	مرتفع
٣	تحتزم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة	٣.٦٦٠	٠.٩١٥	١١.٧٣٨	٠.٠٠٠	٥	متوسط
٤	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.	٣.٦٦٧	٠.٨٦٣	١٢.٥٩٤	٠.٠٠٠	٤	متوسط
٥	تشعر ادارة المؤسسة بالرضا عن نتائج اداء العاملين فيها	٣.٥٢١	٠.٩٥٦	١٨.٦٦٢	٠.٠٠٠	٦	متوسط
٦	تمكن ادارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسريعة المناسبة	٣.٣٥٢	٠.٧٣٥	١٢.٥٦٢	٠.٠٠٠	٧	متوسط
٧	السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	٣.٨٨٣	٠.٨١٥	١٧.٦٣٧	٠.٠٠٠	١	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء العاملين	٣.٦٦٤	٠.٦٦٥				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) (١.٦٥٠)

تم حساب قيمة "t" الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (٣)

## اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل الالتواء، إذ أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء محصورة بين  $(\pm 1)$ ، والجدول رقم (٤ - ٧) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### جدول (٩ - ١) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
١	الثقة بين الرئيس والمرووسين	١.٦٢٩	٠.٧٩٦	-٠.٦٤٣
٢	المشاركة في تحديد الأهداف	١.٢٩٨	٠.٧٣٥	-٠.٤٤٥
٣	التزام المرووسين بتحقيق الأهداف	١.٧٢٦	٠.٧٧٨	-٠.٣٦٧
٤	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرووسين	١.٩٦٢	٠.٦٢٩	-٠.٥١١

## الفرضية الرئيسية الأولى Ho1 :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرووس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الالتزام ، والثقة بين الرئيس والمرووس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية ، وكما هو موضح بالجدول (١٠ - ١).

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركائهم ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

### جدول (١٠-١) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار لأبعاد الإدارة بالأهداف	مستوى الدلالة	درجات الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	المتغير التابع
٠.٠٠٤	٢.٥٤٦	٠.١١٦	٠.٠٠٠	٤	٧٨.٦٨٦	٠.٥٩٧	٠.٦٧٣	أداء العاملين
٠.٠٠٠	٣.٥٧٢	٠.١٣٩		بين المجاميع اليواقي				
٠.٠١٢	٦.٣٥١	٠.١٩٣		٣٧٥				
٠.١٦	٢.٥١٦	٠.١٢٩		المجموع				

يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥)

وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية المرتدة) في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

وللتوصل الى أي الأبعاد في طريقة الإدارة بالأهداف ذات التأثير الأكبر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، وكما هو موضح بالجدول (١١-١).

### جدول (١١-١) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

F Sig Change	DF2	DF1	المتغير في معامل التحديد	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
٠.٠٠٠	٣٧٨	١	٠.٣١٠	١٧.٩٨٤	٠.٣١٠	٠.٥٥٦	الالتزام	أداء العاملين
٠.٠٠٠	٣٧٧	٢	٠.٠٣٠	٦٧.٤٩٠	٠.٣٤٠	٠.٥٨٣	الالتزام - الثقة	
٠.٠٠٠	٣٧٦	٣	٠.٠١٤	٤٧.٦٣٥	٠.٣٥٤	٠.٥٩٥	الالتزام والثقة والتغذية المرتدة	
٠.٠٠٠	٣٧٥	٤	٠.٠٠٨	٤٢.٢٣٩	٠.٣٦٢	٠.٦٠١	الالتزام والثقة والتغذية المرتدة والمشاركة	

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

### الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار هذه الفرضية تم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات ، كما هو موضح بالجدول (1-12).

جدول (1-12) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

المتغير التابع	الارتباط	معامل الانحدار	F المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.640	0.410	225.097	1	0.000	0.574	15.003	0.000
				378				
				379				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

### الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرووس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المشاركة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، وكما هو موضح بالجدول (1-13).

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

### جدول (١٣-١) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين	٠.٥٨٠	٠.٣٣٦	١٦٤.٣١٨	١	٠.٠٠٠	٠.٥٣١	١٢.٨١٩	٠.٠٠٠
				٣٧٨				
				٣٧٩				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

#### الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرووس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، وكما هو موضح بالجدول (١٤-١).

### جدول (١٤-١) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين	٠.٦٣٠	٠.٣٩٧	٢١٣.١٦٧	١	٠.٠٠٠	٠.٦٣٠	١٤.٦٠٠	٠.٠٠٠
				٣٧٨				
				٣٧٩				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

## الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4 :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التغذية المرتدة بين الرئيس والمرووسين في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية ، وكما هو موضح بالجدول (١-١٥) .

### جدول (١-١٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية المرتدة بين الرئيس والمرووس في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين	٠.٥٣٧	٠.٢٨٩	١٣١.٤١٤	١	٠.٠٠٠	٠.٥٦٠	١١.٤٦٤	٠.٠٠٠
				٣٧٨				
				٣٧٩				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

## النتائج والتوصيات :

### اولا : النتائج

١- بينت النتائج أن مستوى درجة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات بالضفة الغربية من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة. وهذا قد يعود الى شمولية عناصر طريقة الإدارة بالأهداف كأداة من أدوات تقييم الأداء ودقتها ووضوح مضمونها، كما أن استمرار ممارسة طريقة الإدارة بالأهداف كأداة من أدوات التقييم على مدار العام، واستخدام سجلات لتقييم الأداء يقلل من الأخطاء التي يقع فيها العاملون غالبا. ويمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس طريقة الإدارة بالأهداف كأداة من أدوات تقييم الأداء تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي (الالتزام من العاملين بتحقيق الأهداف، والثقة بين الرئيس

والمرووس، والتغذية الراجعة من الرئيس الى المرؤوس، وأخيرا المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف)، وفيما يلي توضيح النتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف:

أ- إن تصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف كأداة لتقييم الأداء ودقتها ووضوحها، ووضوح الأهمية النسبية لكل منها، ووضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وفي بناء معدلات قياسية للأداء.

ب- أن تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة بين الرئيس والمرؤوس في تقييم أدائه، وإشباع نظام تقييم الأداء لحاجته من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين.

ت- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأهمية التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية مما يشير الى قوة العلاقة الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ومرونة التعامل بين الزملاء في العمل، وتحقيق العدالة في منح فرص التدريب والعلاوات والترقية وإيقاع العقوبات بناء على المعايير المحددة مسبقا.

ث- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في شركات المقاولات بالصفة الغربية كانت متوسطة وإيجابية وهذا يعود الى توفر المعلومات ذات المصادقية العالية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأداء الواجبات الوظيفية، ومدى ثقة الموظف بخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الادارية، والثقة بالمناح التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

٢- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.

٣- أشارت نتائج التحليل الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وأن بعد التزام العاملين بتحقيق الأهداف هو

أكثرها إسهاما في تفسير قوة التأثير، وبعد المشاركة في صياغة الأهداف بين العاملين والرؤساء هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.

٤- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت إليها دراسة الكراسنة (٢٠٠٣) ودراسة Antonio(2005) الى أن الإدارة بالأهداف تعزز العمل بروح الفريق وتحقق الرضا لدى الموظفين مما يعزز من أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

٥- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين في تحقيق الأهداف في أداء العاملين عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Pertman 2000) من حيث التزام عينة الدراسة بالاتفاق على الارتفاع في أثر التزام العاملين في تحسين أداء العاملين والأداء بشكل عام. وكذلك جاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة Antonio(2005) من حيث أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين في مجالي الرضا الوظيفي والانتاجية مقياسين من مقاييس أداء العاملين. كما اتفقت مع دراسة Boice&Kleinu(2007) والتي أشارت الى أن الإدارة بالأهداف تحقق الربط بين أداء الموظفين واداء المنظمة من حيث تحقيق الأهداف لكل منهما وأنها تعزز من مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

٦- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وقد اتفقت الدراسة ونتائج دراسة (Pertman 2000) من حيث أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر في أداء العاملين.

٧- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في شركات المقاولات بالصفة الغربية عند مستوى (٠.٠٥)



مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركاه ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عماد

### أهداف الدراسة ومدى تحقيقها

م	الهدف	كيفية تحقيقها	النتيجة
١	التعرف مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة في شركات المقاولات بالضفة الغربية	مراجعة الإطار النظري ونتائج اختبارات الفروض	تم تحقيق الهدف
٢	التعرف مستوى أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة في شركات المقاولات بالضفة الغربية.	نتائج اختبار الفرض الثاني	تم تحقيق الهدف
٣	التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين شركات المقاولات بالضفة الغربية	نتائج اختبارات الفروض الدراسات السابقة	تم تحقيق الهدف
٤	التعرف على الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الإدارة بالأهداف من حيث تأثيرها في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية	نتائج اختبار الفرض الرابع	تم تحقيق الهدف
٥	التعرف على توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في شركات المقاولات بالضفة الغربية	نتائج اختبار الفرض الخامس	تم تحقيق الهدف

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً للإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج اختبار الفروض

### ثانياً : التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصى الباحث بما يأتي:

- ١- الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الاداء في الشركات المحل الدراسة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن مواد

٢- التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف للشركات محل الدراسة والتابعة لشركات المقاولات بقطاع غزه حيث جاءت معظم الفقرات لهذا البعد متوسطة.

٣- التركيز على ممارسة التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين كاستراتيجية تقييمية لتحديد الأهداف واعادة صياغتها، ومما يدل على ذلك المتوسطات الحسابية التي جاءت متوسطة من حيث تصورات عينة البحث لها في الشركات محل الدراسة.

٤- تعزيز أداء العاملين لما له من انعكاس في سمعة الشركة وإنتاجيتها حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية متوسطة.

**المراجع:**

**اولا : المراجع العربية**

- أبو قاعد، فارس(٢٠٠٥). تطبيق الادارة بالأهداف وأثرها في تطوير أداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء- دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الادارة العامة.
- اسماعيل، نوار هاني(٢٠٠٥): تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة تشرين، قسم ادارة الأعمال.
- البرنوطي، سعاد نائف(٢٠٠٧): ادارة الموارد البشري، ط٣، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٨): الادارة الأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- ثابت، عادل خليل(٢٠٠٨): الادارة المعاصرة، ط١، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جوزان، نيلز، وجان روي وماجنترووت(٢٠٠٣): الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن، ترجمة علا أحمد اصلاح، القاهرة.
- الحربي، قاسم بن عائل(٢٠٠٨): الادارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان، الاردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حريز، سامي محمد هشام(٢٠٠٨): الادارة بالأفكار، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركاه ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

- الحسن، حسام محسن(٢٠٠٢): الادارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم ٧٨١ تاريخ ١٧ / ١ / ١٩٩٩، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سورية.
- حكمت، محمد فليح( ٢٠١٠): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسي سلامة(٢٠٠٨): مبادئ إدارة عمال، عمان، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع.
- الحياصات، خالد محمد (٢٠٠٧): معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة دراسات- العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ص ص ٣٨٥-٤٠٥.
- الخضراء، بشير، أحمد، مرة، أحمد وأبو هنطش، والظاهر، جنان(١٩٩٥)، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- درة، عبد الباري ابراهيم( ٢٠٠٣): تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- رشا، هاشم حمدي(٢٠٠٩): تنمية نظم الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار الراء للنشر والتوزيع.
- روافة، غازي ضيف الله، ومحمود، يوسف سيد، الشبيلي، عبد الله على(٢٠٠٥): تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ص ١٣١- ١٥٨.
- زايد، عادل محمد(٢٠٠٤): تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، ١٥- ١٧ ، مارس القاهرة.
- الشريف، عابدين محمد(٢٠٠٣): دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الادارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٦، ص ص ١٨٥- ٢٢١، جامعة الكويت.
- عوي، زيد منير(٢٠٠٦): الادارة بالأهداف، عمان ، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع.
- العدوان، فريال، حسن مانع(٢٠٠٦): تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

- العدوان، شاكراً أحمد، والخالدة، رياض عبد الله (٢٠٠٨): استراتيجية تمكين العاملين و اسهاماتها في الأداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، مجلة الاداري، ٣٠، سلطنة عمان، ص ص ٥٣-٨١.
- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين (٢٠١٠): الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار البازوي.
- عقيلات، هند ناصر عقيلات (٢٠٠٢): درجة تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين في محافظات الشمال (دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، الاردن.

### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Agus. A.(2015) “Supply Chain Management, product Quality and Business Performance” ,**International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR**,10:98-102
- Antonio,C.(2010) Management by objectives- An effective role for teamwork ? **The International Journal of Human Resource Management** ,16(2),pp:174-184
- Brown. E .(2012) **Dimension of transformation leadership with employ Performance in hotel in front desk staff** .U.M.I. Proudtest information and learni Company .library of university of Jordan-center of thesis deposit.
- Charles,J,& Pineno, P,(2014) Balanced scorecard application and model building A survey and comparisons of manufactured homes and motor homes industries , **Management Accounting Quarterly** ,6(1),pp21-28 .
- Daft,R.L.(2011).”**Organization Theory and Desing**” .Ohio:South western College PUB

مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات ...

عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد

---

-Daving, W., Elbert, N. & Brown S. (2014). Implementing a strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Advanced Management Journal**, Winter, pp.18-23.

-Drucker, P. (2010). What results you should expect? Users Guide to MBO. *Public Administration Review*. 36.

-Ingram, H. and McDonnell, B. (2010). Effective Performance Management – The Teamwork Approach Considered, **Management Service Quality**, 6(6), pp.38-45-2

-Kaplan, R., & Norton, D. (2014). "The Strategy Map : Guide to aligning intangible assets," **Strategy and Leadership**, 23(5), pp10-17.

-Kotler, p. (2000). **Management Marketing**, The Millennium Ed New Jersey Prentice –hall International, Inc.

-Perlaman, D. (2010), **Implementing Management by objectives in a University: A progress Report**. ED123965, New York.

-Rodgers, Ropert, John E, Hunter (2009), Impact of management by Objectives on Organizational Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp17-29.

-Swess, E. (2017). **Public Management Systems Monitoring and Managing Government Performance**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey