

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي

**The Impact of Implementing Management by Objectives on the Performance  
of Employees, with Reference to the Mediating Role of Job Satisfaction**

إعداد الطالبة

ملاك جواد جودي السعيد

إشراف

الاستاذ الدكتور ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل

الخليل - فلسطين

**2023/2024**

إجازة الرسالة

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا  
الوظيفي

إعداد الباحثة

ملاك جواد جودي السعيد

إشراف الاستاذ الدكتور

ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الاربعاء 2024/10/23م، الموافق 8 من ربيع الاول/ للعام 1446هـ

التوقيع

اعضاء لجنة المناقشة:

١. د. ناصر جرادات / مشرفاً ورئيساً  
.....
٢. د. محمد الجعبري / ممتحناً داخليا  
.....
٣. د. حسين عبد القادر / ممتحناً خارجياً  
.....

الخليل - فلسطين

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

## الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

اسم الطالبة: ملاك جواد جودي السعيد

## الإهداء

إلى وطني الحبيب فلسطين ... بشعبه وأرضه ومرابطيه وشهاده وأسراه فرج الله قيدهم، وحرر  
فلسطين من مغتصبيه.

إلى حبيبي وتاج رأسي ومصدر فخري، إلى من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي إلى درجة  
علمية عالية وشجعني على حب العلم والطموح وتحدي الصعاب ... والدي الغالي.

إلى حبيبي وملهمتي ونور عيني، إلى معنى الحب وينبوع الحنان، إلى معلمتي الأولى التي منحتني  
حب التفوق والنجاح والمثابرة وعدم اليأس، إلى التي كانت دعواتها لي بالتفوق كالنسمة التي تخفف  
الصعاب في كل خطوة لي ... والدي العزيزة.

إلى سندي وعوني بعد الله ... اخوتي وأخواتي الأحباء.

إلى من كان رفيق دربي والمساند لي ... زوجي الغالي.

إلى من رحلوا لكن ذكراهم لم ترحل، أجدادي الأحباء رحمهم الله جميعاً.

إلى جدي الغالية أطل الله بعمرها وحفظها.

إلى من ساندني ولو بابتسامة ... صديقاتي، أقاربي، أحبابي.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي الي أرجو من الله أن يجعله علماً ينتفع به.

الباحثة

## الشكر والتقدير

أرى مرحلة الماجستير قد شارفت على الانتهاء بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل، واليوم أختتم رسالتي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل تقدير وامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر ...

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذه الرسالة العلمية والذي رزقني الصحة والعزيمة والحمد لله كثيراً...

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور ناصر جرادات على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة دون نسيان كل من علمني في حياتي الدراسية.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه.

الباحثة

## فهرس المحتويات

2	.....الإجازة
3	.....الإقرار
4	.....الإهداء
5	.....الشكر والتقدير
10	.....ملخص الدراسة

### 13..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

14	..... ١- المقدمة
16	..... ٢- مشكلة الدراسة
17	..... ٣- فرضيات الدراسة
19	..... ٤- نموذج الدراسة
20	..... ٥- متغيرات الدراسة
20	..... ٦- مصطلحات الدراسة
22	..... ٧- أهمية الدراسة
22	..... ٨- أهداف الدراسة
23	..... ٩- حدود الدراسة
23	..... ١٠- محددات ومعوقات الدراسة

### 24 ..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

25	..... - المقدمة
25	..... ١- المبحث الأول (الإدارة بالأهداف)
33	..... ٢- المبحث الثاني (أداء العاملين)
38	..... ٣- المبحث الثالث (الرضا الوظيفي)

٤- الدراسات السابقة ..... 43

## 53..... الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

- ١- المقدمة ..... 54
- ٢- منهج الدراسة ..... 54
- ٣- مجتمع الدراسة ..... 54
- ٤- عينة الدراسة ..... 55
- ٥- أداة الدراسة ..... 59
- ٦- ثبات الأداة ..... 60
- ٧- صدق أداة الدراسة ..... 62
- ٨- قياس الصدق البنائي ..... 68
- ٩- المعالجة الإحصائية للبيانات ..... 69
- ١٠- مفتاح التصحيح ..... 70

## 72..... الفصل الرابع: تحليل النتائج

- ١- المقدمة ..... 73
- ٢- تحليل اسئلة الدراسة ..... 73
- ٣- تحليل مبادئ واقع الإدارة بالأهداف فى الشركات الصناعية ..... 75
- ٤- تحليل فرضيات الدراسة ..... 89

## 110..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- ١- المقدمة ..... 111

111	..... ٢- تفسير اسئلة الدراسة
114	..... ٣- تفسير فرضيات الدراسة
119	..... ٤- توصيات الدراسة
120	..... المراجع
127	..... الملاحق

## فهرس الجداول

56	جدول (١، ٣): أسماء الشركات التي تم دراستها وعدد الاستبيانات الموزعة والمستدرة في كل شركة ...
58	جدول (٢، ٣): خصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية .....
60	جدول (٣، ٣): معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة .....
60	جدول (٣، ٤): أسماء المحكمين .....
63	جدول (٣، ٥): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد مبدأ المشاركة
63	جدول (٣، ٦): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد مبدأ الالتزام ..
64	جدول (٣، ٧): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد مبدأ الثقة ...
65	جدول (٣، ٨): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد مبدأ التغذية
	الراجعة .....
65	جدول (٣، ٩): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات محور واقع الرضا
	الوظيفي في الشركات الصناعية .....
67	جدول (٣، ١٠): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات محور واقع أداء
	العاملين في الشركات الصناعية .....
68	جدول (٣، ١١): معاملات الارتباط لأبعاد الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية والدرجة الكلية لها
71	جدول (٣، ١٢): مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت .....

- جدول (٤,١): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية لأبعاد الإدارة 74  
بالأهداف في الشركات الصناعية .....
- جدول (٤,٢): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ المشاركة .. 75
- جدول (٤,٣): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الالتزام ..... 77
- جدول (٤,٤): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الثقة ..... 79
- جدول (٤,٥): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد التغذية الراجعة . 81
- جدول (٤,٦): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات الرضا الوظيفي ..... 83
- جدول (٤,٧): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات أداء العاملين ..... 86
- جدول (٤,٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير مستقل 89  
وأداء العاملين كمتغير تابع .....
- جدول (٤,٩): معاملات الارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف ومبادئها وأداء العاملين ..... 92
- جدول (٤,١٠): نتائج الانحدار المتعدد بين مبادئ الإدارة بالأهداف وأداء العاملين ..... 93
- جدول (٤,١١): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير مستقل 97  
والرضا الوظيفي للعاملين كمتغير تابع .....
- جدول (٤,١٢): معاملات الارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف وأبعادها والرضا الوظيفي للعاملين ... 100
- جدول (٤,١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين مبادئ الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي للعاملين ... 101
- جدول (٤,١٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي كمتغير مستقل 105  
وأداء العاملين كمتغير تابع .....
- جدول (٤,١٥): ملخص نتائج تحليلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص وجود أثر للإدارة 107  
بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .....

## أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي

إعداد

ملاك السعيد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي (وصفي، ارتباطي)، حيث استخدمت الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية في محافظة الخليل، بلغ تعدادها ٢٨ شركة، تم اختيارها بطريقة قصدية، وتم توزيع ٢٨٠ استبيان على العاملين فيها استرد منها ٢٧٠ استبيان، حيث تم اختيار العينة بطريقة العينة الملائمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف يمكن أن تؤثر على أداء العاملين بشكل منفرد أو من خلال الرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي لا يلغي أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بل يحسنه ويعززه، كما أظهرت أن واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في عينة الدراسة كان مرتفعاً وبالترتيب التالي لمبادئ الإدارة (الالتزام، الثقة، التغذية الراجعة، المشاركة).

وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة مستوى الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية. وأن هنالك ارتباطاً طردياً ودالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في تطبيق الإدارة بالأهداف ومبادئها والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: ضرورة استمرار الشركات في تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف كواحدة من أبرز أدوات الإدارة في الشركات، ولما لها من أثر على تعزيز أداء العاملين والانعكاس الإيجابي على إنتاجية الشركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، الرضا الوظيفي، الشركات الصناعية.

# **The Impact of Implementing Management by Objectives on the Performance of Employees, with Reference to the Mediating Role of Job Satisfaction**

**Prepared by: Malak Al-Saed**

**Supervisor: Prof. Nasser Jaradat**

## **Abstract**

The study aimed to identify the impact of applying the principles of management by objectives on the performance of employees in industrial companies based on the mediating role of job satisfaction. To achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative approach (descriptive, correlational), where she used a questionnaire to collect primary data, and the study population consisted of workers in a number of Industrial companies in Hebron Governorate, numbering 28 companies, were selected intentionally. 280 questionnaires were distributed to its employees, of which 270 questionnaires were returned. The sample was selected using a convenient sampling method. The results showed that applying the principles of management by objectives can affect the performance of employees individually or through job satisfaction, and that job satisfaction does not negate the effect of management by objectives on performance. employees, but rather improves and enhances it, It also showed that the reality of applying the principles of management by objectives in the study sample was high and in the following order of management principles (commitment, trust, feedback, participation).

The study concluded that increasing the level of management by objectives leads to an increase in the level of job satisfaction for workers in industrial companies. There is a direct and statistically significant relationship between the independent variables represented by the application of management by objectives and its principles and the dependent variable represented by employees' job satisfaction.

Through the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the need for companies to continue applying the principles of management by objectives as one of the most prominent management tools in companies, and because of its impact on enhancing employee performance and its positive impact on the company's productivity.

**Keywords:** management by objectives, employee performance, job satisfaction, industrial companies.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات ومعوقات الدراسة

## الإطار العام للدراسة

١ - المقدمة

يعيش العالم تطوراً سريعاً في جل مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال الإدارة بشكل خاص، مما يلح على مواكبة هذا التطور من قبل الشركات والمؤسسات بتنوع أعمالها، حيث تعد الإدارة نوعاً متميزاً من الأنشطة كونها تتعامل مع تكوين الأهداف وتحقيقها وتسعى لتوظيف الموارد ذات الكفاءة العالية لإنجاز المهام المطلوبة في المؤسسة بدءاً من وضع الخطط وحتى الانتهاء من تنفيذها بشكل فعلي (احمد وأبو العينين، ٢٠١٩).

وبفضل التنافسية العالية التي تعاشها المؤسسات في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة لا بد من البحث عن السبل المختلفة والمتعددة حتى تحافظ المؤسسة على تنافسية عالية، ومن الضروري التركيز على المورد البشري كونه حجر الأساس في المؤسسة وله دور لا يمكن إغفاله في اخفاقها أو نجاحها واستمراريتها وازدياد تنافسيتها. ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف واحداً من أقوى الأساليب الإدارية الحديثة، ونجده في الأدبيات بأسماء أخرى مثل الإدارة بالمشاركة وهو يعنى في تعزيز المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين (احمد وعبد الله، ٢٠٢١).

تسعى المؤسسات من خلال اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف إلى ادماج المورد البشري والاستفادة من اللامركزية في اتخاذ القرارات والاستقلالية في تنفيذ المهام من قبل الموظفين لأهمية هذا الأسلوب والشعور بالإيجابية الذي يتولد لدى الموظفين عند اتباعه (طباخي وبن ساهل، ٢٠١٤).

يركز هذا المدخل الإداري المتمثل في الإدارة بالأهداف على النتائج أكثر من تركيزه على الأنشطة، وهو وسيلة إصلاحية تسعى من خلالها المؤسسات لتدعيم المناخ الداخلي فيها ليغدو صحياً ولتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، كما أن تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن أن يحقق تطوير في أداء الإداريين والموظفين في المؤسسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠).

ويعد أداء الموظفين واحداً من المرتكزات الأساسية في المؤسسات وعنصراً مهماً يسهم في استدامتها، وقد حرصت المؤسسات إلى تطوير أداء الموظفين والتركيز على هذا المفهوم باعتباره سبيلاً لتحسين المؤسسة وزيادة نجاحها، ونظراً لأهميته البالغة كان محل اهتمام العلماء وعلى رأسهم فريدريك تايلور وفريقه في نظرية الإدارة العلمية (بوثابت وطابتي، ٢٠١٧).

وإن للإدارة بالأهداف مجموعة من المبادئ، سيتم التركيز في هذه الدراسة على المبادئ الأربعة التالية: مبدأ المشاركة والذي يمثل قيام كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها ضمن فترة معينة، ومبدأ الالتزام الذي يقصد به الارتباط لدى العاملين كونهم مشاركون في اتخاذ القرارات، ومبدأ الثقة الذي يمثل العلاقة المتبادلة والثقة بين المرؤوس والرئيس، ومبدأ التغذية الراجعة الذي يمثل المعلومات الراجعة للرئيس حول ما يتم انجازه من قبل العاملين. (احمد وأبو العينين، ٢٠١٩)

ويعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها، وذلك لاهتمام هذه المؤسسة بشكل كبير برضا الموظفين فيها والمحافظة على الروح المعنوية لهم؛ بالإضافة لسعيها لتحقيق الانسجام والتكامل بين الفرد والعمل الذي يقوم بتأديته مما يزيد من كفاءته وفاعليته في العمل وبالتالي يزداد ولاءه وانتماءه. (عريفي وخلاف، ٢٠٢٣)

إن التطور الحاصل في شتى المجالات قد أصبح متزايداً في السنوات الأخيرة وكان بوتيرة مرتفعة أدت إلى ضرورة دراسة الجوانب المختلفة التي تسهم في التميز والتنافسية والاستدامة لشتى القطاعات، وإن خصوصية الوضع الفلسطيني تحتم على الباحثين بأن يدرسوا جل السبل التي تسهم في تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي، ولا شك بأن قطاع الشركات الخاصة يشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد الفلسطيني، وهنا رأت الباحثة أن دراسة الأساليب الادارية المتبعة عالمياً أمراً مهماً لذا كان تسليط الضوء على موضوع البحث ينبع من جوانب شخصية وجوانب وطنية أملاً في تقديم مساهمة علمية تنعكس ايجاباً على أداء قطاع الشركات الخاصة.

وانطلاقاً مما سبق سيتم دراسة موضوع الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي وذلك لمحاولة كشف العلاقة بين هذه المتغيرات، وبيان أثر أحدهما على الآخر والتعمق في المفاهيم المتعلقة بها.

## ٢ - مشكلة الدراسة

يعيش عالم الاقتصاد في ظل التطور والانفتاح الواسع الذي يسيطر عليه التنافس الشديد، سواء في الإدارة وأساليبها المختلفة أو في جودة الانتاج وتنافسية الأسعار والخدمات المقدمة، وكان لا بد من البحث عن أدوات التميز التي تزيد قدرة المؤسسة على المنافسة والنجاح والاستمرارية، وقد ارتبطت الاستمرارية ارتباطاً وثيقاً بأساليب الإدارة وبالموارد البشرية، وهنا كان من الضروري دراسة واقع الشركات الصناعية في محافظة الخليل لمعرفة فيما إذا كانت هذه الشركات تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة، وبيان أثر هذا الأسلوب، إن وجد، على أداء العاملين في بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد

إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل؟
- ما واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل؟
- ما واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل؟
- ما أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة

الخليل؟

- ما أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة

الخليل؟

- ما أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية؟

### ٣- فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٢. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٣. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للمشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٤. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٢. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للثقة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٣. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

٤. يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للتغذية الراجعة على الرضا

الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

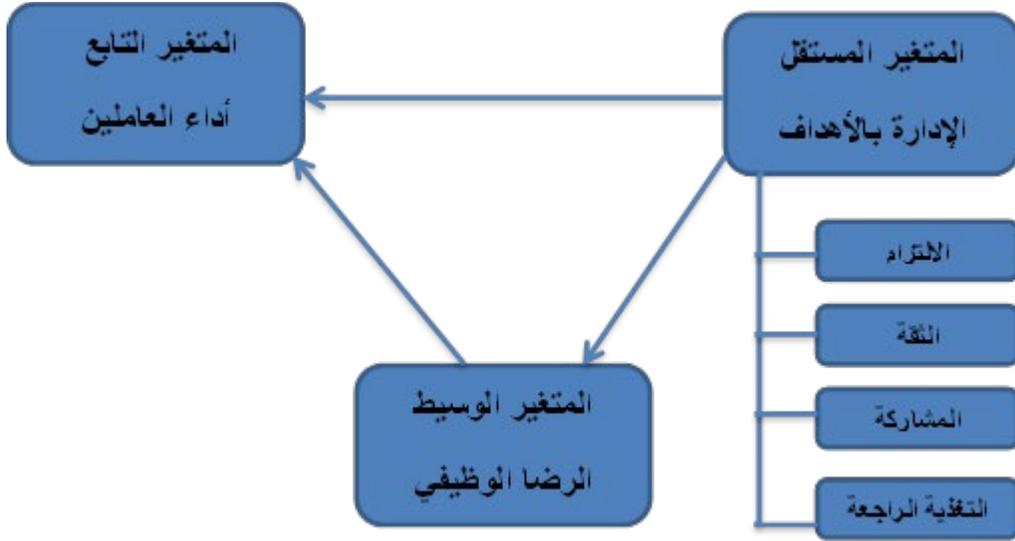
الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

#### ٤ - نموذج الدراسة

بناءً على الدراسات والأدبيات السابقة التي ناقشت متغيرات الدراسة، تم تصميم النموذج الآتي

واعتماده في هذه الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

#### ٥ - متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف (الالتزام، الثقة، المشاركة، التغذية الراجعة).

المتغير التابع: أداء العاملين.

المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي.

#### ٦ - مصطلحات الدراسة:

- الإدارة بالأهداف: أسلوب اداري يتم من خلاله اشراك الموظفين في العملية الإدارية من خلال وضع الخطط والأهداف مما يعزز ثقة الموظف بنفسه ويحسن أداءه. (Develi. 2023) وتشتمل

الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية: مبدأ الالتزام، مبدأ المشاركة، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة (عواد. ٢٠٢٣).

• مبدأ الالتزام: ويمثل الارتباط الذي ينعكس لدى العاملين لأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

• مبدأ الثقة: هي علاقة تبادلية وتكاملية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتستند بشكل أساسي على قيام العاملين بتقدير قرارات رئيسي وان يمنح المدراء الثقة للعاملين في تأدية المهام المسندة لهم.

• مبدأ المشاركة: يمثل هذا المبدأ قيام المدراء والعاملين بالاتفاق على الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

• مبدأ التغذية الراجعة: تمثل المعلومات الراجعة إلى المدير حول ما تم إنجازه من قبل العاملين، إضافة إلى المشاكل التي واجت الموظف أثناء انجاز المهام؛ حيث يقوم المدير بحل هذه المشاكل أولاً بأول.

• أداء الموظفين: نتاج سلوكيات الأفراد بهدف الوصول للأهداف المرجوة للمنظمة من خلال قيامهم بمهام محددة (قميحة. ٢٠٢٢)

• الرضا الوظيفي: حالة من القبول الذي يظهره الموظف كنتيجة لتحقيق أهدافه وتلبية رغباته في العمل، ويشمل المكافآت والامتيازات وغيرها، ويحقق الرضا الوظيفي أهداف الفرد وأهداف المؤسسة (عبد اللطيف وسمعان. ٢٠١٩).

## ٧- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه لدراسة فيما يأتي:

- **الأهمية العلمية:** تمثل هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين والمفكرين السابقين الذين تناولوا موضوع الدراسة، كما يتميز موضوع الدراسة بأنه موضوع حديث، وتسعى الباحثة لدراسته بجوانب متعددة وأكثر شمولية على مستوى قطاع الشركات الصناعية.
- **الأهمية التطبيقية:** تسعى الباحثة لأن تكون مخرجات هذه الدراسة واقعية وتمثل عنصراً مساعداً لمؤسسات القطاع الخاص في فلسطين لتطوير ادائها الإداري والارتقاء بعملها لضمان استمراريته والحفاظ على تنافسية عالية، بالإضافة لاكتشاف المعوقات التي تعرقل العملية الإدارية وأداء الموظفين.

## ٨- أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

- التعرف على واقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية.
- التعرف على واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية.
- التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية.

- التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية.
- التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

#### ٩- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد إلى المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بالشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية بدراسة مجتمع الدراسة خلال السنة الدراسية ٢٠٢٣-٢٠٢٤م.

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بدراسة الموظفين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل.

#### ١٠- محددات ومعوقات الدراسة:

- خلال إجراءات الدراسة واجهت الباحثة بعض المعوقات، أبرزها:
  - ١- ضعف التعاون من قبل بعض الشركات وتحديدًا بما يتعلق بعدد الاستبانات؛ حيث تم قبول عدد محدود من قبل بعض الشركات أو إرجاع عدد أقل من المطلوب.
  - ٢- صعوبة تنقل الباحثة والوصول إلى جميع الشركات الصناعية في الخليل بسبب الظروف الأمنية الحالية التي تحد من التنقل بحرية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### • الإطار النظري:

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

#### • الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

يكمُن الغرض من هذا الفصل في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمشكلة البحث وذلك لتطوير نموذج للدراسة الحالية ضمن نطاق المشكلة، وكانت الأدبيات المختارة في المباحث الرئيسية الأربعة التالية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، والرضا الوظيفي، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرسالة، وتركز أقسام هذا الفصل على المباحث التي تم ذكرها على التوالي سعياً في البحث عن إجابات لمشكلة البحث ولتوسيع المعرفة بمتغيرات البحث بالاستناد إلى ما قدمه المختصين والباحثين سابقاً.

#### ١ - المبحث الأول (الإدارة بالأهداف)

---

#### مفهوم الإدارة بالأهداف

برز مفهوم الإدارة بالأهداف في عام ١٩٥٤م على يد المؤلف بيتر دراكر (Drucker Peter) في كتابه "الإدارة في التطبيق" حيث تم ذكره لأول مرة وقد وصفه بأنه مبدأ إداري تحتاج له المنظمات الإدارية وينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فيها؛ ويوفر لهم التوجيه وتنمية روح الفريق لديهم، بالإضافة لكونه يحقق انسجاماً بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين فيها. (احمد وعبد القادر. ٢٠٢٣)

وقد تم تطوير مفهوم الإدارة بالأهداف كمنهج إداري من قبل العديد من منظري الإداري بينهم دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)، وجورد أوديورن (George Odiorne)، وجون همبل (John Humble)، وإن الإدارة بالأهداف هي نظام أو عملية مصمم للمدراء المشرفين ويتم تصميمه من قبل المدير والموظف ويضعون الأهداف بشكل مشترك ضمن حدود زمنية واضحة ويحمل الموظف عاتق المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف. (Thomson. 1998)

وعرف الإدارة بالأهداف بأنه إحدى أدوات الإدارة التي يتم فيها وضع أهداف المنظمة من قبل المدراء والموظفين؛ حيث يتم تحويل الأهداف الشخصية للعاملين فيها إلى أهداف تنظيمية مما يشكل حافزاً لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا الأسلوب الإداري يعد أكثر إنتاجية من أي شكل إداري آخر بسبب التخطيط والتنفيذ التعاوني فيه. (Okolocha. 2020)

وعرف (نعيمية وخدمية. ٢٠٢١) الإدارة بالأهداف بأنها عملية تبدأ بالتخطيط وصولاً للتقييم، ويتم من خلال هذه العملية وضع الأهداف لفترة معينة وترتكز على المشاركة والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) وتصبح حافز لديهم لأداء مهامهم على أكمل وجه.

وعرفت الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب اداري يتم بموجبه تحديد الاهداف من قبل المدير والعاملين في المنظمة وتحديد مجالات المسؤولين على شكل نتائج متوقعة واستخدام الأهداف كموجهات لتحريك الوحدات الادارية وتشغيلها من خلال اسهام جميع افراد المنظمة.(فرحة. ٢٠٢١)

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب اداري يشارك فيه المدير والعاملين في المنظمة بجميع المستويات الادارية لتحديد اهداف المنظمة وتحديد مسؤولية كل موظف والنتائج المتوقع تحقيقها وكتابة خطة واحدة تحقق جميع الاهداف الموضوعة. (Alshehria & Al Shammarib. 2021)

### مبادئ الإدارة بالأهداف

تتدرج تحت الإدارة بالأهداف مجموعة مبادئ، تختلف اختلافاً طفيفاً بين كل باحث والآخر لكن الأغلبية يتفقون على مجموعة مبادئ. وفيما يلي مبادئ الإدارة بالأهداف وفقاً ل (احمد وعبد القادر، ٢٠٢٣):

**مبدأ المشاركة:** هو اتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة في التعبير عن آرائهم والادلاء بمقترحاتهم.

**مبدأ تحقيق الأهداف:** من خلال الأهداف يتم تحديد النتائج المرجو تحقيقها، ومن المهم في هذا المبدأ التمييز بين الغايات والوسائل، ووضوح الهدف العام، والتدرج في تحقيق الأهداف.

**مبدأ تخفيض المخاطرة:** يتمثل في وضع تصميم فعال لخطة العمل ونظم المعلومات ومن وضع خطة تضمن تخفيض المخاطرة.

**مبدأ المراجعة الدورية:** تبدأ هذه العملية عند وضع الأهداف ورسم الخطط.

**مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** يتمثل هذا المبدأ في اختيار المورد البشري

بناءً على مهاراتهم واستغلال هذه المهارات بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما يصنف (احمد وابو العينين. ٢٠١٩) و (عواد. ٢٠٢٣) مبادئ الإدارة بالأهداف بالتالي:

أ- **مبدأ الالتزام:** ويمثل الارتباط الذي ينعكس لدى العاملين لأنهم مشاركون في عملية اتخاذ

القرارات.

ب- **مبدأ الثقة:** هي علاقة تبادلية وتكاملية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتستند بشكل أساسي

على قيام العاملين بتقدير قرارات رئيسي وان يمنح المدراء الثقة للعاملين في تأدية المهام المسندة لهم.

ت- **مبدأ المشاركة:** يمثل هذا المبدأ قيام المدراء والعاملين بالاتفاق على الأهداف المرجو تحقيقها

خلال فترة زمنية معينة.

ث- **مبدأ التغذية الراجعة:** تمثل المعلومات الراجعة إلى المدير حول ما تم إنجازه من قبل العاملين،

إضافة إلى المشاكل التي واجت الموظف أثناء انجاز المهام؛ حيث يقوم المدير بحل هذه المشاكل أولاً

بأول.

وهذه المبادئ الأربعة هي المبادئ التي اعتمدها الباحثة كمتغيرات فرعية للمتغير المستقل وهو

الإدارة بالأهداف، وهذا ما سيتم دراسته والبحث فيه.

## **خصائص الإدارة بالأهداف**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف نظام تحدد الإدارة به أهدافها ويحتوي هذا الأسلوب عنصرين هما:

(تونسي، ٢٠٢٢)

١. توحيد أهداف الإدارة بمختلف مستوياتها مع أهداف العاملين فيها ومع أهداف المجتمع والأهداف

الوطنية أيضاً.

٢. تعتبر النتائج النهائية معياراً المتعلقة بجزء ما في المنظمة معياراً للحكم على كفاءة الإدارة

والعاملين في المنظمة.

وأشار (عبد الله، ٢٠٢١) إلى أن أهم خصائص الإدارة بالأهداف تتمثل بما يلي:

١. تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة والتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف

الفرعية التي تحقق الهدف العام للمنظمة، بالإضافة لتحقيق الانسجام بين الأهداف المتعارضة إن

وجدت مثل (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة).

٢. تلزم الإدارة بالأهداف أن يتواجد التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الخطط والاجراءات

لتنفيذ أهداف المنظمة ووضع معايير قياس وتقييم وتقويم الأداء.

٣. يعمل هذا الأسلوب الإداري على تنمية العلاقات بين العاملين في المنظمة ويرفع معنوياتهم

من خلال مساهمتهم في العملية الادارية والاتصال المباشرة والمستمر مع رؤسائهم.

٤. تحديد الأهداف يسهم في معرفة كل موظف لمهامه بشكل افضل لأن كل فرد في المنظمة قد

ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من خلال وضع الأهداف؛ وهذا يسهم في أن يمتلك الموظف القدرة

على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

٥. المركز المتميز الذي تمتلكه المؤسسة عند تطبيق الإدارة بالأهداف؛ مما يمكنها من التنافس مع مثيلاتها ومواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تواجهها.

٦. الإدارة بالأهداف تنتهج فلسفة تقوم على نتائج ايجابية متسقة مع اهداف لمؤسسة وتعتبر حصيلة اهداف فرعية لعدة اطراف هم المالكين والمستثمرين، والإداريين، والموظفين والعاملين في مختلف مستوياتهم، والمتعاملين مع المنظمة من زبائن وموردين وغيرهم.

### عناصر الإدارة بالأهداف

تشمل الإدارة بالأهداف عدّة عناصر هي: (تونس، ٢٠٢٢)

- أ- الأهداف: وهي الانجازات التي تم التخطيط لتحقيقها خلال إطار زمني محدد.
- ب- استراتيجية الوقت: هي القيام بإعداد جدول زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة للعمليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة.
- ت- المجهودات الكلية للإدارة: ويقصد بها الجهود التي يتم بذلها من قبل المدراء والعاملين في المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة منهم بمهارة واتقان.
- ث- الحوافز: وهي الحوافز المادية والمعنوية التي يتم تقديمها للعاملين؛ وتكون الحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات بينما الحوافز المعنوية مثل الاحترام والتقدير.
- ج- المشاركة: وهي أن يسهم العاملون في المنظمة في التصميم والاشراف والمشاركة في صنع القرارات، حيث تتسع دائرة صنع القرار لتشمل أكبر عدد من الموظفين ولا تكون حكراً على شخص واحد.

ح- **التفويض**: هي توزيع السلطة على الموظفين ليقوموا بوظائفهم ومهامهم ضمن صلاحيات تمكنهم من ذلك وعدم تركيز السلطة على هيئة رئاسية واحدة، ويتم الاحتفاظ بحق الرقابة على الموظفين واسترداد السلطة في أي وقت.

خ- **نظام الرقابة**: هي أداء ضبط وسيطرة الهدف منها تجنب الوقوع في الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل تعمقها.

بينما ذكر كلاً من (نعيمة وخدمة، ٢٠٢١) عناصر الإدارة بالأهداف التالية:

أ- **التفويض**: هو تخويل الموظفين للقيام بمهام محددة ضمن صلاحيات تمكنهم من ذلك، وعدم تركيز السلطة في يد الإدارة فقط، ولا يعني التفويض التحويل النهائي للسلطة الإدارية ويحق للإدارة الرقابة واسترداد السلطة متى شاءت.

ب- **المشاركة**: هي اشراك الموظفين في رسم سياسات المنظمة وأن لا تكون القرارات حكراً على شخص او مجموعة صغيرة من الأفراد؛ وأن تشمل دائرة صنع القرار أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة.

ت- **تقييم الأداء**: هو نظام فرعي تلخص مكوناته بالتالية: وضع معايير الأداء، نقل توقعات الأداء للعاملين، قياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعليين ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين في المنظمة. وقد اشار (شغري، ٢٠١٨) إلى أن هنالك عناصر أساسية للإدارة بالأهداف وتتمثل بتحديد الاهداف، ووضع خطة عمل، واجراء مراجعة دورية، وتقييم العمل.

### خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تطبيق الإدارة بالأهداف بطرق مختلفة وفقاً لفسلفة ادارة المنظمة وخبراتهم العملية، ولخص

(احمد وابو العينين، ٢٠١٩) هذه الخطوات بسبع خطوات وهي كالتالي:

**الخطوة الأولى:** وضع أهداف المنظمة والاستراتيجيات العامة لها.

**الخطوة الثانية:** دراسة وضع المورد البشري والمادي للمنظمة وتقييمه.

**الخطوة الثالثة:** تجزئة الاهداف والاستراتيجيات العامة التي تم وضعها إلى أهداف فرعية يتم

صياغتها بدقة ووضوح وتكون محددة.

**الخطوة الرابعة:** توزيع الصلاحيات والمهام على العاملين في المنظمة.

**الخطوة الخامسة:** وضع خطة العمل موضع التنفيذ حيث يقوم كل موظف بالمهام الموكلة إليه

وفقاً للخطة.

**الخطوة السادسة:** التقييم والتغذية الراجعة.

**الخطوة السابعة:** تقديم المكافآت او العقوبات وفقاً لإنجاز الموظفين.

### فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

إن من اهداف وفوائد الإدارة بالأهداف بناء علاقات انسانية قوية بين العاملين في المنظمة،

وتمكين جميع الموظفين من مهارات العمل الأساسية، والاستفادة من الامكانيات الموجودة في البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة لزيادة انتاجية الموظفين، وبناء نظام تقييم يعتمد على تقييم

العاملين بشكل دقيق. (Alshehria & Al Shammarib, 2021)

وإن من فوائد الإدارة بالأهداف إتاحة الفرصة للرؤساء والمرؤوسين لوضع أهداف المؤسسة مما يسهم في تشاركتهم وتراضيتهم وبالتالي معرفة العاملين بوظيفتهم ومهامهم بشكل محدد وواضح مما يجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية في العمل. (شغري، ٢٠١٨)

يشار للإدارة بالأهداف بإيجابية كونها تعتبر وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال الأسلوب الإداري الذي يعد ايجابي بالنسبة لهم، ويشمل هذا الأسلوب عدّة ممارسات إدارية تشمل الأهداف التي يتم وضعها بشكل مشترك من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة، واستقلالية العاملين في استخدام الوسائل المختلفة لإنجاز أعمالهم ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم، والمراقبة الدورية التي تكون من أعضاء المنظمة جميعهم، بالإضافة لأن أسلوب الإدارة بالأهداف يزيد من ولاء الموظفين ويقلل معدل الدوران ويساعد الموظفين في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم. (Salama, 2021)

وإن منح العاملين في المنظمة دوراً في تحديد أهدافها وخطة العمل بها يعزز مشاركتهم ويحفزهم على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، كما أن تعاون الإدارة والموظفين يؤدي لرفع الانتاجية ويعزز الالتزام لدى العاملين. (Idoko & Okolie, 2022)

## ٢- المبحث الثاني (أداء العاملين)

### مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العامل بأنه درجة تحقيق المهام التي تتكون منها الوظيفة بكفاءة والتي يشبع من خلالها

الفرد متطلبات الوظيفة ويسهم في رفع الانتاجية. (قميحة، ٢٠٢٢)

ويعرف أداء العاملين بأنه مدى تحقيق الاهداف والمعايير المحددة داخل المنظمة وإن قياسه واحدا من العوامل الرئيسية لتقييم كفاءة وفعالية الفريق والعاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ( Hajjali & Kessi, 2022)

وعرفه (الزهراني، ٢٠٢٣) بأنه ما يصدر عن العاملين من سلوكيات ونشاطات خلال ادائهم للعمل، ويمثل مدى جودة العمل الذي يؤديه الفرد ويمكن قياسه من خلال رضى المالكين عن نتائج وأرباح المنظمة ومن خلال رضا العاملين عن بيئة العمل وعن الحوافز التي يتقاضونها. بينما عرفه (عواد، ٢٠٢٣) بأنه احدى عناصر الانتاجية في المنظمة، ويختص في المورد البشري ويتم تحديد انتاجية العامل اعتمادا على عدة ابعاد، بالإضافة إلى سلوك العامل مع زملائه أو تجاه وظيفته والحالة النفسية له من خلال رغبته في العمل أو طرق التحسين في العمل التي يوفرها العامل نفسه في العمل.

### محددات أداء العاملين

يوجد عدّة محددات لأداء العاملين وتتلخص بما يلي: (الزهراني، ٢٠٢٣)

- أ- **الجهد:** يمثل ما يتم بذله من قبل العامل من جهد ليقوم بتأدية الوظيفة التي يشغلها.
- ب- **القدرات:** هي مجمل القدرات المكتسبة خلال الخبرة العملية للعامل خلال عمله، بالإضافة للقدرات الفطرية لديه والتي تولد معه مثل الذكاء والفضيلة.
- ت- **الادراك:** هي تفسير العامل لما يجري حوله من أحداث ومواقف؛ وهي عملية ذهنية.
- ث- **الوظيفة:** هي مجموع المهام والواجبات والاجراءات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها العامل، بالإضافة لأي تغييرات يضيفها شغل الوظيفة نفسه.

ج- **البيئة التنظيمية الداخلية:** هي جميع مكونات بيئة المنظمة الداخلية.

ح- **البيئة الخارجية:** هي المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية وما يندرج تحتها من عناصر تؤثر

في أداء العاملين.

### تقييم / قياس أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين هو دراسة وتحليل أداء العاملين العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تأدية عملهم؛ وذلك بهدف الحكم على مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في تأدية مهامهم الحالية والحكم على امكانياتهم وقدرتهم على النمو والتقدم مستقبلاً أو تحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم. وتتم عملية تقييم الأداء بخطوات هي: تحديد معايير الأداء، نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري، مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين، وأخيراً الاجراءات التصحيحية. (قميحة، ٢٠٢٢)

ويهدف تقييم أداء العاملين إلى ايجاد معلومات موثوقة عن العاملين وتشجيع المنافسة بينهم وزيادة كفاءتهم ومقارنة الأداء بفترة زمنية معينة مع فترة زمنية اخرى، وهذا النظام يجعل القائمين عليه على اتصال دائم مع العاملين في المنظمة مما يمكن المنظمة من وضع تقديراتها للوصول لاهدافها. (معرفي، ٢٠٢٣)

يمكن اجمال معايير تقييم أداء العاملين بثلاثة مكونات رئيسية هي: (احمد، وابو العينين، ٢٠١٩)

أ- معايير شخصية: وتمثل مجمل المعايير الموضوعية لتقييم الجوانب الشخصية للموظف نفسه ومنها (الحكمة، الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على الابتكار، الولاء، الحماس وحس المسؤولية، العدوانية والعلاقات الاجتماعية).

ب- معايير سلوكية: ويمثل سلوك العاملين مثل الانتظام بالعمل، وأسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ت- معايير موضوعية: يتم التركيز في هذا العنصر على الأهداف النوعية مثل (كمية الانتاج، نوعية الانتاج، كمية المبيعات، معدل الاخطاء) ويتميز هذا العنصر بموضوعيته العالية؛ حيث يتم ربط النتائج المتحققة بمدة زمنية معينة وهذا قد لا يعكس النتائج الحقيقية بفعل تأثير المخاطر أو ادارة المرحلة.

### أبعاد / عناصر أداء العاملين

إن أداء الموظفين يتكون من: (العاصي، ٢٠٢٢)

- **الأنشطة ومهام الأداء:** لمعرفة المهام التي يتكون منها الأداء يتم تقسيمها إلى وصف دقيق للأنشطة التي يقوم بها العامل لتصبح عناصر مجزأة وبعد ذلك يتم تحليل العمليات ويظهر مجموعة من الحركات التي يقوم بها الموظف خلال مدة معينة، ويتم مراعاة الأنشطة والعمل الذي يتغير بتأثير ظروف محيطة به سواءً داخلية أو خارجية.

- **العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل:** يتم جمع الأنشطة لتكون مهمة معينة، وجمع المهام لتكون عمل معين، وبعد ذلك تحدد العلاقات بين الأنشطة والعلاقات الداخلية والخارجية مما يساهم في تصميم التنظيم الداخلي في المنظمة.

## أهمية أداء العاملين

تكمن أهمية أداء العاملين لكل من العاملين والمنظمة، موضحة بالتالي: (خدة، ٢٠٢٢)

بالنسبة للعاملين: يعد الأداء الجيد للعاملين في منظمة ما دليلاً على فعاليتها، وينعكس اهتمام الفرد بمستوى ادائه بشكل ايجابي عليه على النحو الاتي: يجب أن يهتم كل فرد بأداء عمله نظراً لما يتقاضاه من مقابل مادي على هذا الأداء مع ضرورة توفر المقومات اللازمة لعلاقة ايجابية بين الحوافز والأداء، ويرتبط الأداء بالنسبة للفرد بالاستقرار في عمله وإثبات ذاته. وإن اهتمام الفرد بتقديم أداء جيد في عمله سيمكنه من تحقيق الأهداف الشخصية المرتبطة به.

بالنسبة للمنظمة: إن لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمجمل الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فسوف يعكس مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وفعاليتها، بالإضافة لكون الأداء يرتبط بدورة حياة المنظمة.

وإن لتقييم أداء العاملين اهدافاً عدة تتبلور فيما يلي: (القضاة، ٢٠٢٢)

- اختيار الأفراد المناسبين لتأدية العمل بما يتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم.
- توفر أسس موضوعي وعلمية لترقية العاملين ومنحهم حوافز ومكافآت بهدف زيادة الانتاجية وتحسين الجودة.
- البحث عن الاحتياجات التدريبية لدى العاملين وتحديد أنواع الدورات التي يحتاجونها وتطويرها.
- اكتشاف الافراد المؤهلين أكثر من غيرهم لمنحهم مناصب قيادية.

- اتخاذ الاجراءات المناسبة لتعديل الأجور والرواتب للعاملين في المنظمة.

### العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هنالك العديد من المؤثرات على أداء العاملين تتلخص بما يلي: (الشهري، ٢٠٢٣)

- **عوامل داخلية:** تتكون العوامل الداخلية من مجموعة عوامل: **العنصر البشري** الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة وإن استمراريته وزيادة قدرتها التنافسية ونموها يعتمد على استقطابها للعنصر البشري ذو المهارات والقدرات والمعرفة التي تمكنهم من الخوض في العمل ضمن الفريق والتعاون معه. **الإدارة** التي تحمل مسؤولية كبيرة في التنسيق والتخطيط والتوجيه والتنظيم والتحكم في جميع موارد المنظمة الواقعة تحت مسؤوليتها ورقابتها مما يؤثر على تحسين الأداء التنظيمي فيها. **والتنظيم** الذي يشمل تقسيم المسؤوليات والمهام وتحديد كل منها وفقاً لتخصص الموظف في المنظمة ووفقاً لقدرات ومهارات كل فرد. **وبيئة العمل** التي تهتم بأهمية العناصر المحيطة بالعاملين في المنظمة أثناء قيامهم بتأدية عملهم

- **عوامل فنية:** وتشمل العوامل التقنية مثل الآلات والاجهزة ووسائل الاتصال التي لها أثر على الأداء لكنها ليست مقياساً كافياً حيث على الفرد أن يعرف كيفية التعامل مع هذه التقنيات والاساليب.

### ٣- المبحث الثالث (الرضا الوظيفي)

#### مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه المشاعر الايجابية أو السلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية؛ مقارنة بتوقعات العامل من هذه الوظيفة ما يترك لديه أثراً ملموساً على مستوى ادائه وانتاجيته. (فرحة، ٢٠٢١)

كما يعرف (Islam & Sarker, 2020) الرضا الوظيفي بأنه مستوى توفر متطلبات واحتياجات ورغبات العامل في الوظيفة، ويعتمد الرضا الوظيفي بشكل أساسي على رغبات الفرد وينعكس على مستوى رضاه، وقد يشمل رضا الموظفين الإدارة والمرونة وفريق العمل، بالإضافة لنظام المكافآت الذي يؤدي لزيادة الرضا وبالتالي زيادة الانتاجية.

ويعرف كلاً من (جليلي وحريش، ٢٠٢٢) الرضا الوظيفي كونه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل الوظيفي التي تقاس من خلال قبول الفرد لها وشعوره بالارتياح والرضا تجاه عمله مما يمكنه من القيام بالعمل دون ملل او ضيق.

وعرف الرضا الوظيفي بأنه موقف الفرد تجاه وظيفته والذي ينعكس على شعوره بالرضا أو بعدم الرضا، ويمكن أن يظهر الرضا الوظيفي في عدم الغياب مطلقاً عن العمل او الوصول في الوقت المحدد والحضور بحماس ودافعية عالية لعمل، ويختلف الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية لدى الأفراد. (Buntaran, et al., 2019)

وعرف (بوكرع وشباح، ٢٠٢١) الرضا الوظيفي بأنه حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتحقق من خلال مجموعة شروط داخل الوظيفة مثل الترقية والأجور والجو العلائقي وغيرها، بحيث تحقق هذه الشروط توافقاً مع رغبات وحاجات العامل مما يسهل اندماجه وتكيفه مع وظيفته، كما أن

الرضا الوظيفي عبارة عن حالة من الارتياح والقبول الذي يظهره العامل نتيجة تحقيق رغباته واحتياجاته التي توفرها الوظيفة له.

### أهمية الرضا الوظيفي

كلما زاد اشباع حاجات الفرد في عمله؛ مثل الأجر المناسب والاشراف الجيد ومحتوى العمل المناسب وفريق العمل المتعاون والمؤهل ووجود تكافؤ فرص التقدم والترقية والتدريب لصقل امكانيات ومهارات العامل ازيد مستوى الرضا الوظيفي لديه، مما يؤدي لإثارة دافعيته وتحفيزه نحو تقديم أداء أكثر فاعلية. (عبد اللطيف وسمعان، ٢٠١٩)

عند تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين تزداد كفاءة الانتاج لدى الفرد وجودة الانتاج لتصل لأفضل مستوياتها في المنظمة، حيث يعبر العاملين عن امتنانهم للمنظمة عندما يشعرون بالرضا تجاه وظائفهم من خلال التصرف بطريقة تساعد المنظمة على تحسين فعاليتها وتحقيق أهدافها. (Isac & Dobrin, 2021)

### أبعاد الرضا الوظيفي

يوجد عدة عوامل تؤثر على درجة الرضا الوظيفي في المنظمة، والتي يجب على الإدارة التركيز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل: (جليلي وحريش، ٢٠٢٢)

- الأجرور والرواتب: إن الأجرور هي وسيلة هامة لإشباع الاحتياجات المادية والاجتماعية لدى العاملين وقد أظهرت الدراسات أهمية الأجرور حيث أن هنالك علاقة طردية بين مستوى الرخل والرضا عن العمل لدى الموظفين، ويختلف ذلك وفقاً لتفضيلات الفرد وحاجاته وللمجتمع وتأثيره عليه؛ حيث تبرز أهمية الأجرور بشكل أكبر في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة.

- محتوى العمل وتنوع المهام: إن ما يحتويه العمل من مسؤوليات وصلاحيات وتنوع في المهام عنصر مهم للفرد؛ حيث يشعر الفرد بأهميته عند منحه صلاحيات لإنجاز العمل مما يزيد مستوى رضاه.

- إمكانية الفرد وقدراته: يعتمد الأداء على الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة بالمهام والأعمال المسندة إلى العامل، حيث أن توافق الوظيفة ومتطلباتها مع مهارات الفرد يؤدي إلى تدعيم أداءه وهذا ينعكس على رضاه.

- فرض التطور والترقية المتاحة للفرد: تتيح بعض المنظمات للعاملين فرصة الترقية فيها وفقاً لمستوى ادائهم؛ وهذا يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم حيث أن اشباع حاجياتهم المتعلقة بالتطور والنمو ذات أهمية كبيرة.

- أسلوب القيادة: إن أسلوب القيادة الديمقراطي يسهم في توليد مشاعر ايجابية نحو العمل والمنظمة من قبل العاملين؛ حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القيادة والنعكس صحيح.

- الظروف المادية للعمل: إن الظروف المادية لبيئة العمل مثل التهوية والإضاءة والرطوبة والضوضاء وغيرها تؤثر على مدى تقبل العامل لبيئة العمل وبالتالي لمستوى الرضا لديه.

- **عدالة العائد:** يقوم الأفراد عادة بمقارنة العائد الذي يستلمه قياساً بمهاراته وخبراته ومستوى تعليمه وغيرها من المدخلات لديه؛ وإن النقص في معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعره بعدم العدالة وبالتالي تكون النتيجة عدم الرضا لديه عن العمل.

### خصائص الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي عدّة خصائص يمكن تلخيصها بما يلي: (بوكرع وشباح، ٢٠٢١)

أ- تعدد المفاهيم وطرق القياس: في أي مفهوم هنالك تباين في التعريفات وذلك وفقاً للاختلافات في وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ورؤيتهم للرضا الوظيفي وبناءً وهذا أدى إلى عدم وجود اتفاق عام على مفهوم الرضا الوظيفي.

ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: يختلف موضوع الرضا من فرد لآخر وفقاً لطبيعة الشخص حيث أن كل إنسان يختلف عن الآخر بما يتعلق بطبيعته واحتياجاته ورغباته.

ت- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: إن السلوك الإنساني يمتاز بالتعقيد والتداخل والتعدد، حيث يتباين من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى ظهور نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

ث- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: ينعكس ذلك من خلال تفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل وحاجاته ورغباته وطموحاته؛ مما يخلق لديه شعوراً بالثقة في العمل والانتماء له وبالتالي زيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لديه وتحقيق أهداف المنظمة.

ج- للرضا عن العمل ارتباط سيق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعكس الرضا الوظيفي الخبرات المرتبطة بالعمل حيث يقدر الفرد عمله وإدارته وهذا يستند على النجاح الشخصي والفشل في تحقيق الاهداف الشخصية والاسهامات التي يقدمها العمل وادارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

ح- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى: رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي عن رضاه عن العناصر الأخرى ولا يؤدي لرضاه عن جميع احتياجاته بنفس المقدار وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتوقعات بين كل فرد والآخر.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة القرني (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، دراسة

تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية

بالدمام، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من اصحاب المصالح ومتخذي القرار وجميع العاملين داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمدينة الدمام والبالغ عددها ١٥ جمعية، وبلغ حجم العينة ٢٩٨ مفردة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الاهداف، المشاركة في صياغة الاهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى الدلالة ألفا  $\geq 0,05$ .

٢- دراسة عواد (٢٠٢٣) بعنوان: "مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء

العاملين، دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية"

هدفت الدراسة بيان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين وإلى قياس وتحليل أثر الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الالتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في شركات المقاولات في الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات بالضفة الغربية والتي تضم عشرة شركات تعمل في نفس القطاع، وتم اختيار عينة عشوائية مكونه من ٤٥٢ من الموظفين في الإدارة التنفيذية والاشرفية حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل ٣٩٢. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين في مجتمع الدراسة وأن بعد التزام العاملين بتحقيق الأهداف هو أكثرها اسهاماً في تفسير قوة التأثير وبعد المشاركة في صياغة الأهداف بين العاملين والرؤساء هو الأضعف في تفسير هذا التفسير.

٣- دراسة يوبي (٢٠٢٢) بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر - بأدرار".

هدفت الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين بمؤسسات بريد الجزائر - بأدرار، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات بريد الجزائر وهي مؤسسات تجارية، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الموظفين في مؤسسات بريد الجزائر بأدرار وتكونت من ٦ مؤسسات من مؤسسات الشركة الرسمية لخدمات البريد حيث تم توزيع ٨٩ استبانة على الموظفين ورؤساء الأقسام. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين في مجتمع الدراسة، وأن الإدارة بالأهداف من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال وذلك من خلال قدرات المورد البشري في تأدية مهامه.

٤- دراسة فرحة (٢٠٢١) بعنوان: "الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى

منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والأكاديمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبات الجامعات في السعودية، تم اختيار عينة عشوائية من منسوبات جامعة الطائف من أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل ٩٢. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: أن هنالك علاقة بين تحديد الكليات لأهدافها وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات الجامعة من الهيئة

الأكاديمية والإدارية كما أكدت النتائج وجود علاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

٥- دراسة نعيمة وخدمة (٢٠٢١) بعنوان: "أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف

### في تطوير مهارات العمال"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال وما تستلزمه من طرق وأساليب متطورة لتحسين أداء العاملين والذي يعتبر المحور الذي تنصب حوله جهود الإدارات، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت المعلومات والبيانات والدراسات السابقة المنشورة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان تبني أسلوب الإدارة بالأهداف لأي منظمة ايماناً منها بدوره في تحقيق اهدافها شكل منتظم ومتكامل على جميع المستويات يضمن لها التفوق والنجاح، وان وعي المنظمة بمدى أهمية تطوير مهارات العمال يقودها للبحث عن الطاقات الكامنة لدى موردها البشري واطهارها لتحسينها واستخدامها في مختلف عملياتها التنظيمية، وتعتبر وسائل واساليب الإدارة بالأهداف نقطة تقاطع بين أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم أداء العمال.

٦- دراسة عبد الله (٢٠٢١) بعنوان: "أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة

### المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى دراسة الإدارة بالأهداف وأثرها على صياغة رسالة المؤسسة كونها احد المكونات الاساسية لاستراتيجية المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت المعلومات والبيانات والدراسات السابقة المنشورة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان الإدارة بالأهداف تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الدور الذي

تلعبه في خلق الثقافة الايجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوك العمل بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعتبر المسؤولة عن وجود الثقافة السلبية والجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة وبالتالي تحول دون تحقيق الاهداف لها.

٧- دراسة آيت وبن عتسمان (٢٠٢٠) بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات

الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA"

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الجزائرية، وإلى تقديم صورة عامة حول أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته في المؤسسة المعاصرة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الكتب والمقالات والمقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية، وكانت عينة الدراسة موظفي الشركة الوطنية للتأمين. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: ان الإدارة بالأهداف من الاساليب الادارية الحديثة كونه منهج اداري متكامل يعمل على تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية، كما أن الإدارة بالأهداف أسلوب يوضح للمؤسسة وجهتها وما تريد أن تصل إليه مع قياس النتائج المحققة، وأنه من أكثر الأساليب الادارية التي يتم من خلالها تفويض سلطة اتخاذ القرارات لأدنى المستويات الادارية.

٨- دراسة الخفيفي والمنصوري (٢٠٢٠) بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها

بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب"

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء منظمات الأعمال الليبية العاملة التي مقرها الرئيسي داخل مدينة بنغازي، وكانت عينة الدراسة عشوائية وقومها ٤٣ مديراً ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أن هنالك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين وهنالك علاقة ارتباطية بين ابعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

٩- دراسة أحمد وأبو العينين (٢٠١٩) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على

أداء العاملين في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في (الالتزام، الثقة، المشاركة، والتغذية الراجعة) وأثرها على أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وذلك من أجل الوصول إلى سياسة تساعد على تطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم في العمل وفهمهم له وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي فنادق الخمس نجوم في مصر، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين داخل ١٠ فنادق في مصر حيث تم توزيع ٣٥٠ استبانة تم استرداد ٢٩٥ استبانة منها صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان غالبية توجهات وأراء عينة الدراسة جاءت ايجابية في تطبيق اثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما (الالتزام والتغذية الراجعة) بينما جاءت غير منققة إلى حد ما في تطبيق بقية المبادئ، كما

توصلت النتائج إلى أنه بالرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة إلا أنها تعتبر من أكثر طرق الإدارة حيوية في تحسين أداء العاملين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

### ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

١- دراسة Salama (٢٠٢١) بعنوان: " Impact of Management by Objectives in Enhancing Sustainable Organisational Performance in Hotels "

الهدف من الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي فنادق الخمس نجوم في مصر، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها ٢٥ فندق خمس نجوم حيث تم توزيع ٢٥ استبانة على المدراء و ٢٥٠ استبانة على الموظفين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري الفنادق اظهروا تأييداً لتطبيق الإدارة بالأهداف كون هذا النظام يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الفندق، كما أن الموظفين اظهروا استعدادهم لتطبيق الإدارة بالأهداف كون هذا النظام يحمل ميزات في تحسين الأهداف التنظيمية المستدامة للمنظمة.

٢- دراسة Islam & Sarker (٢٠٢٠) بعنوان: " The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Hotels " هدف من الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي فنادق الخمس نجوم في مصر، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها ٢٥ فندق خمس نجوم حيث تم توزيع ٢٥ استبانة على المدراء و ٢٥٠ استبانة على الموظفين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري الفنادق اظهروا تأييداً لتطبيق الإدارة بالأهداف كون هذا النظام يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الفندق، كما أن الموظفين اظهروا استعدادهم لتطبيق الإدارة بالأهداف كون هذا النظام يحمل ميزات في تحسين الأهداف التنظيمية المستدامة للمنظمة.

٢- دراسة Islam & Sarker (٢٠٢٠) بعنوان: " The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Hotels "

الهدف من الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي فنادق الخمس نجوم في مصر، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها ٢٥ فندق خمس نجوم حيث تم توزيع ٢٥ استبانة على المدراء و ٢٥٠ استبانة على الموظفين.

## **"Satisfaction in Commercial Banks"، أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا العاملين في البنوك التجارية".**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا العاملين في البنوك التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في البنوك التجارية، وتم اختيار عينة مكونة من ٣٣ بنك تجاري في راجشاهي في بنغلادش وبلغ عدد الاستبانات ٦٠. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ذو فاعلية بما يتعلق بتقييم أداء الموظفين، وان تقييم الأداء يزيد من رضا الموظفين ومعامل الارتباط بينهما مرتفع، وأنه عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل صحيح سيؤدي ذلك لتحسن أداء المنظمة.

### **٣- دراسة Sadiya (٢٠١٩) بعنوان: "Impact of Management by Objectives"**

**"[MBO] on the Employee Productivity in Vodafone Ghana"، تأثير الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظف في شركة فودافون غانا"**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الاتصالات، تم اختيار عينة قصدية مكونة من ٣٦ موظفاً في شركة فودافون غانا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن معظم الموظفين قد كان لديهم رأي ايجابي بما يخص الإدارة بالأهداف وكان رأيهم بأن للإدارة بالأهداف تأثير ايجابي على

انتاجية الموظفين، وبنان الإدارة بالأهداف كانت واحدة من الأدوات الناجحة التي استخدمتها عينة الدراسة، كما ينظر للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس كونها من أهم محددات الانتاجية للموظف وللمنظمة.

### تعليق الباحثة على الدراسات السابقة:

ناقشت الدراسات السابقة اثنان (في الدراسة الواحدة) من متغيرات الدراسة الحالية (الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، الرضا الوظيفي) وتطرقت لمشكلات بحثية ذات علاقة بهذه المتغيرات، وتشكل أساساً استفادت منه الباحثة، وقد تميزت الدراسة الحالية كونها أكثر شمولية بمناقشتها للثلاثة متغيرات. كما أن الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتختلف هذه الدراسة بأنه قد تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي، الارتباطي) الذي يعتمد على دراسة الظاهرة تحليلياً وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وقد تم استخدام الاستبانة في معظم الدراسات السابقة لتحقيق أهداف البحث وتشابهت معها الدراسة الحالية باستخدام هذه الأداة.

وهنا لا بد من ذكر أهم مميزات هذه الدراسة وهو حدودها ومحدداتها، حيث أنها حديثة وفقاً لحدود علم الباحثة، وتتحدد في محافظة الخليل، حيث تناولت الشركات الصناعية في المحافظة لأهمية هذا القطاع في فلسطين عامةً وفي محافظة الخليل خاصةً كونها تعتمد في اقتصادها بشكل كبير وأساسي على الشركات المحلية، وقد تم ربط المتغيرات الثلاثة لما لها دور فعال في أداء الشركات وفقاً للدراسات السابقة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال تعميق معرفتها بالإدارة بالأهداف وأداء العاملين والرضا الوظيفي، كما استفادت منها في كتابة الإطار النظري وتعمقت معرفتها في جميع أبعاد

المواضيع التي تناولتها الدراسة، وبذلك تقر الباحثة بالفائدة والمساعدة التي نالتها لإخراج هذه الدراسة بما يتفق مع الأدبيات والمنطق ومنهجية البحث العلمي.

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

- المقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- صدق أداة الدراسة وثباتها
- المعالجة الإحصائية للبيانات

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

#### المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إن المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع وعينة الدراسة والجداول التفصيلية للمجتمع والعينة لأجل الوصول إلى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

#### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي (وصفي، ارتباطي)، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، ولصعوبة حصر العدد فقد عمدت الباحثة إلى اختيار أكبر ٢٨ شركة صناعية من الشركات المسجلة درجة خاصة أو ممتازة لاعتماد العاملين فيها كمجتمع للدراسة.

## عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة استخدام أسلوب المسح بالعينة الملائمة ( Convenient sample ) وهي نوع من أنواع العينات غير الاحتمالية والتي يقوم فيها الباحث باختيار أفراد العينة ممن يسهل عليه الوصول إليهم حسب إمكانيات وقدرات الباحث. وقامت الباحثة باختيار ٢٨ شركة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل والمسجلة كشركات ضمن فئة درجة خاصة أو ممتازة، وقامت باختيار ما بين (٨-١٥) شخص من كل شركة من هذه الشركات، ومن ثم قامت الباحثة شخصياً أو عن طريق إدارة الشركة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على الأشخاص المبحوثين. وبلغ حجم عينة الدراسة والذي يمثل عدد الاستبيانات الموزعة ٢٨٠، في حين بلغ عدد الاستبيانات المستردة ٢٧٣، وقد تم استثناء ٣ استبيانات منها لعدم تعبئتها بشكل كامل ومناسب، وبناء على ذلك يصبح حجم عينة الدراسة النهائي ٢٧٠، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (٢٧٠/٢٨٠=٩٦%) تقريباً. وتعتبر النسبة المستردة مناسبة ومقبولة لإكمال الدراسة إذا كانت ٦٥% فأعلى بناء على ما توصي به مراجع البحث العلمي المتعلقة بالمسوح.

2003; Carley-Baxter ، 2008; Punch، 2003; Nulty،(Johnson and Owens

2012).، 2009; Saldivar،et al.

ويوضح الجدول رقم (٣،١) التالي أسماء الشركات التي تم دراستها وعدد الاستبيانات الموزعة

والمستردة في كل شركة:

جدول (٣,١):

أسماء الشركات التي تم دراستها وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل شركة

الرقم	اسم الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد لاستبيانات المستردة و الصالحة
١.	شركة الجنيدي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	10	9
٢.	الشركة الحديثة لتجارة وصناعة الحديد	10	9
٣.	الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية بترول	10	9
٤.	الشركة المتحدة لصناعة وتجارة الحديد	10	10
٥.	شركة هوت سولاري	10	10
٦.	شركة 4 Power لصناعة الحجر والرخام والجرانيت	10	10
٧.	شركة ابيكو بلاست لصناعة وتجارة المواد البلاستيكية	10	10
٨.	شركة البراق انترناشونال الصناعية التجارية	10	10
٩.	شركة الجبريني لمنتجات الألبان	10	10
١٠.	شركة الحرباوي الصناعية التجارية	15	15
١١.	شركة المستقبل لأنابيب البنية التحتية	10	9
١٢.	شركة المصنوعات الورقية	9	9
١٣.	شركة الهادي للأبواب	10	10

7	7	شركة رويال الصناعية التجارية	.١٤
10	10	شركة سوبر نمر فلسطين لصناعة الابواب	.١٥
9	10	شركة سي بي يو الصناعية التجارية	.١٦
10	10	شركة علي غانم وشركاه للسلالم والاعشاب	.١٧
10	10	الشركة الوطنية للمستحضرات الطبية والاعشاب	.١٨
11	11	شركة صلاح التجارية الصناعية للمواد الغذائية م.خ.م	.١٩
10	11	الشركة العالمية لصناعة الفرشات	.٢٠
10	10	شركة الحداد للاستثمار والتعدين	.٢١
10	10	شركة هوت سولاري للحمامات الشمسية والتدفئة	.٢٢
8	9	شركة الأخوة العرب للصناعات الخرسانية والمقاولات	.٢٣
9	9	شركة الأمير لتجارة وصناعة البلاستيك	.٢٤
10	10	شركة زلوم للإعمار	.٢٥
8	10	شركة نيروخ لصناعة القبانات والموازين	.٢٦
8	8	شركة Tossetti لصناعة الأحذية	.٢٧
10	11	شركة ناشونال للصناعات البلاستيكية	.٢٨
<b>270</b>	<b>280</b>	<b>المجموع</b>	

والجدول الآتي يوضح توزيع الأشخاص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

و الوظيفية:

جدول (٣،٢):

خصائص المبحوثين الشخصية و الوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	54.8%
	أنثى	122	45.2%
	المجموع	270	100.0%
العمر	٣٠ سنة فأقل	122	45.4%
	من ٣١ سنة لغاية ٣٩ سنة	83	30.9%
	من ٤٠ سنة لغاية ٤٩ سنة	57	21.2%
	٥٠ سنة فأكثر	7	2.6%
	فاقد	1	0.04%
	المجموع	270	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	13	4.8%
	دبلوم متوسط	43	15.9%
	بكالوريوس	201	74.4%

4.8%	13	ماجستير	
100.0%	270	المجموع	
25.3%	68	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
42.4%	114	من ٥ سنوات لغاية ٩ سنوات	
32.3%	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.04%	1	فاقد	
100.0%	270	المجموع	
21.9%	59	رئيس قسم	المستوى الوظيفي
13.0%	35	مدير دائرة	
3.3%	9	منسق	
29.3%	79	مسؤول	
32.6%	88	موظف	
100.0%	270	المجموع	

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. و تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية هي: محور الإدارة بالأهداف ويتكون من (٢٠) فقرة موزعة على ٤ أبعاد هي (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) بحيث تكون كل بعد من ٥ فقرات، ومحور الرضا الوظيفي ويتكون من (١٢)

فقرة، ومحور أداء العاملين ويتكون من (١٢) فقرة. وتدرجت إجابات المبحوثين على أسئلة و فقرات الاستبيان بالتدرج الخماسي (١ - ٥) على النحو الآتي: (غير موافق بشدة = ١)، (غير موافق = ٢)، (محايد = ٣)، (موافق = ٤)، (موافق بشدة = ٥). وقد تم استخدام هذا التدرج وإسناد هذه الأرقام للإجابات بناء على ما توصي به مراجع البحث العلمي:

، 2016; Crocker and Algina، 2019; Guerra et al.، (Saunders and Lewis

1990).،2008; Knapp

### ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة اجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها اذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس مجموعة المبحوثين في الظروف والأوضاع نفسها (Crocker, 2008, page 106). ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبيان - تم قياس الثبات لأبعاد أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach Alpha)، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات:

### جدول (٣،٣)

#### معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

البعد أو المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مبدأ المشاركة	٥	٠,٧٧

٠,٧٠	٥	مبدأ الالتزام
٠,٧٢	٥	مبدأ الثقة
٠,٨٦	٥	مبدأ التغذية الراجعة
٠,٨٦	٢٠	الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية
٠,٨٦	١٢	الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية
٠,٨٧	١٢	أداء العاملين في الشركات الصناعية

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الإدارة بالأهداف تراوحت ما بين (٠,٧٠-٠,٨٦) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحور الإدارة بالأهداف (٠,٨٦)، كما بلغت درجة معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي أيضا (٠,٨٦) وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور أداء العاملين (٠,٨٧)، و هذا يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما بين (٧٠%-٨٦%) من البيانات والنتائج الحالية للأبعاد و ما بين (٨٦%-٨٧%) من البيانات والنتائج الحالية للمحاور الكلية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الاستبيان مناسبة لأغراض الدراسة والاهداف التي وضعت المحاور والابعاد من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي (٧٠%) وهو الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات (Hair et al., 2014, page 125).

## صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم فحص

صدق أداة الدراسة الحالية بالطرق والأساليب التالية:

### أولاً: صدق المحكمين

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة وبلغ عددهم ٥ محكمين، ملحق رقم (٢)، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وامتازها للمحاور والأبعاد التي تندرج تحتها.

### ثانياً: صدق المحتوى

ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط، والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات أبعاد ومحاور أداة الدراسة وذلك مع الدرجة الكلية لكل بعد أو محور. وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون معاملات الارتباط للفقرات دالة احصائياً (جميعها أو معظمها) وذلك بأن يكون مستوى الدلالة مقابل كل فقرة أقل من ٠,٠٥، بالتالي هذا يدل على قدرة هذه الفقرات في قياس هذه الأبعاد والمحاور قياساً دقيقاً وتعبيراً عنها تعبيراً مناسباً. وفيما يلي توضيح لنتائج معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعادها ومحاورها:

جدول (٣,٥): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد

مبدأ المشاركة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل	0.646	0.000
.٢	يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة	0.818	0.000
.٣	يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة	0.870	0.000
.٤	يطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها	0.637	0.000
.٥	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري	0.578	0.000

جدول (٣,٦): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد

مبدأ الالتزام

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	يتفهم رئيسي في العمل مشاكلي	0.727	0.000
.٢	يتفهم رئيسي في العمل حاجاتي	0.701	0.000

0.000	0.645	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة	.٣
0.000	0.680	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهدافي	.٤
0.000	0.634	الشعور بالواجب الأخلاقي نحو عملي يدفعني للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة	.٥

جدول (٣,٧): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد

#### مبدأ الثقة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
0.000	0.483	توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس	.١
0.000	0.690	لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف	.٢
0.000	0.691	تضع الإدارة ثقها في الموظف عند القيام بعمله	.٣
0.000	0.750	لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف	.٤
0.000	0.784	يمتلك الرئيس القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل	.٥

جدول (٣,٨): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بعد

مبدأ التغذية الراجعة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتم إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي	0.870	0.000
٢.	توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي	0.776	0.000
٣.	توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي	0.763	0.000
٤.	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير	0.786	0.000
٥.	يتم عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة	0.841	0.000

جدول (٣,٩): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات

محور واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	أشعر بالرضا عن عملي	0.596	0.000

0.000	0.593	أشعر أن مناخ الشركة يساعدني على أداء وظيفتي	.٢
0.000	0.683	تشجع الإدارة العليا الموظف على تقديم المقترحات والأفكار	.٣
0.000	0.769	يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة	.٤
0.000	0.437	أشعر بالانتماء لعملي	.٥
0.000	0.550	أشعر بأن عملي يتناسب مع مؤهلي العملي	.٦
0.000	0.612	أشعر بأن عملي يتناسب مع خبرتي العملية	.٧
0.000	0.723	أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في عملي	.٨
0.000	0.737	أشعر بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي عملي	.٩
0.000	0.670	مكان العمل يوفر الراحة التامة لأقوم بتأدية مهام الوظيفية	.١٠
0.000	0.457	لديّ فناعة بأنّ هنالك علاقة بين راحتي النفسية وعلاقتي مع الزملاء	.١١
0.000	0.660	أشعر بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة	.١٢

جدول (٣,١٠): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات

محور واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر	0.603	0.000
.٢	أستطيع انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد	0.695	0.000
.٣	يحرص الموظف على عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء العمل	0.692	0.000
.٤	يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل	0.690	0.000
.٥	يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين	0.652	0.000
.٦	يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل	0.597	0.000
.٧	تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل	0.592	0.000
.٨	يحرص الموظف على تأدية أعماله في الأوقات المطلوبة	0.614	0.000
.٩	يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانيات المتاحة	0.652	0.000

0.000	0.697	يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية	.١٠
0.000	0.732	ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة	.١١
0.000	0.511	يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	.١٢

و من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائيا (مستويات الدلالة أقل من ٠,٠٥) بين الفقرات جميعها مع الدرجات الكلية لها في كل بعد أو محور، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل بعد أو محور تنتمي إليه.

### قياس الصدق البنائي

الصدق البنائي يعبر عن مدى ارتباط محاور الدراسة الجزئية بالمحور الكلي الذي تكونه. ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لمقياس الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية، تم حساب معاملات الارتباط بين مبادئ الإدارة بالأهداف والدرجة الكلية لتلك المبادئ، وذلك على النحو التالي:

### الجدول (٣,١١):

معاملات الارتباط لتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية والدرجة الكلية لها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية
0.000	0.703	مبدأ المشاركة
0.000	0.750	مبدأ الالتزام
0.000	0.695	مبدأ الثقة
0.000	0.774	مبدأ التغذية الراجعة

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من ٠,٠٥) بين الدرجات الكلية جميعها لأبعاد الإدارة بالأهداف مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الأبعاد صادقة في قياس وبناء محور الإدارة بالأهداف.

### المعالجة الإحصائية للبيانات

قامت الباحثة بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (غير موافق بشدة) الرقم ١، وأعطيت الإجابة (غير موافق) الرقم ٢، وأعطيت الإجابة (محايد) الرقم ٣، وأعطيت الإجابة (موافق) الرقم ٤، وأعطيت الإجابة (موافق بشدة) الرقم ٥، على مقياس ليكرت الخماسي من (١-٥) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمحاور والأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (ابتداءً من الدرجة المنخفضة جدا = ١ إلى الدرجة المرتفعة جدا = ٥) بغض النظر عن تسمياتها. وحسب (جيف ساورو وآخرون، Sauro and Lewis, 2002; Agresti, 2012)، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة

الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية بناء على مراجع التحليل الإحصائي العلمية (Kutner et al., 2005; Muijs, 2022; Anderson et al., 2020; Aguinis et al., 2017; Bolin, 2018) لفحص العلاقات والأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

- استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ( **Simple & Multiple Linear Regression**) لفحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بوجود متغيرات وسيطة (Mediators).

- كما تم استخدام معادلة (Cronbash Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبيان وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم ( ١ - ٥)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (١) وأعلى قيمة، وهي  $٤=٤$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (٥)، ليصبح الناتج  $4/5=٠,٨$ ، وبالتالي نستمر

في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (١)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي.

### الجدول (٣,١٢)

#### مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من ١,٨
منخفضة	من ١,٨ _ أقل من ٢,٦
متوسطة	من ٢,٦ _ أقل من ٣,٤
مرتفعة	من ٣,٤ _ أقل من ٤,٢
مرتفعة جدا	من ٤,٢ فأكثر

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة
- تحليل نتائج أسئلة الدراسة وعرضها
- تحليل نتائج فحص فرضيات الدراسة وعرضها

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

#### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي في الشركات الصناعية عن طريق استخدام جداول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي؟

و سوف يتم الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة من خلال عدد من الأسئلة الفرعية بالإضافة إلى فرضيات الدراسة، وهي على النحو التالي:

#### السؤال الأول: ما واقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لأبعاد الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية.

الجدول (٤,١): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية

لمبادئ الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية
مرتفعة	78.0%	0.62	3.90	مبدأ المشاركة
مرتفعة جدا	88.2%	0.41	4.41	مبدأ الالتزام
مرتفعة	83.9%	0.46	4.19	مبدأ الثقة
مرتفعة	80.6%	0.59	4.03	مبدأ التغذية الراجعة
مرتفعة	82.7%	0.38	4.13	الدرجة الكلية لواقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية

ويتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لواقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية

مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (٤,١٣) و بوزن نسبي ٨٢,٧% وانحراف معياري (٠,٣٨).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة مبدأ الالتزام بوسط حسابي مقداره (٤,٤١) و وزن نسبي

٨٨,٢% وهي مرتفعة جدا، يليها درجة مبدأ الثقة بوسط حسابي مقداره (٤,١٩) و وزن نسبي ٨٣,٩%

وهي مرتفعة، يليها درجة مبدأ التغذية الراجعة بوسط حسابي مقداره (٤,٠٣) و وزن نسبي ٨٠,٦%

وهي مرتفعة، وأخيرا درجة مبدأ المشاركة بوسط حسابي مقداره (٣,٩٠) و وزن نسبي ٧٨% وهي

مرتفعة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بعد من أبعاد واقع الإدارة بالأهداف في

الشركات الصناعية:

تحليل أبعاد واقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية:

أولاً: بعد مبدأ المشاركة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ

المشاركة.

### جدول (٤،٢)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ المشاركة

الرقم	واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١.	يتفق الرئيس مع المرووس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل	4.32	0.72	86.4%	مرتفعة جدا
٢.	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري	4.06	0.70	81.1%	مرتفعة
٣.	يطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها	3.96	0.83	79.3%	مرتفعة

مرتفعة	72.1%	0.98	3.61	يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة	٤.
مرتفعة	71.0%	1.01	3.55	يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة	٥.
مرتفعة	78.0%	0.62	3.90	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٩) ووزن نسبي مقداره (٧٨%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٦٢)، مما يدل على أن درجة واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢)، الفقرة (يشترك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٧).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٥) وانحراف معياري مقداره (١,٠١)، الفقرة (يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦١) وانحراف معياري مقداره

(٠,٩٨)، الفقرة (يُطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٣).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل، يشترك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري، يُطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها، يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة، يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة.

ثانياً: بعد مبدأ الالتزام.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الالتزام.

### جدول (٤,٣)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الالتزام

الرقم	واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١.	الشعور بالواجب الأخلاقي نحو عملي يدفعني للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة	4.60	0.49	92.1%	مرتفعة جداً

٢.	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهدافي	4.56	0.53	91.3%	مرتفعة جدا
٣.	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة	4.55	0.50	91.0%	مرتفعة جدا
٤.	يتفهم رئيسي في العمل حاجاتي	4.23	0.69	84.7%	مرتفعة جدا
٥.	يتفهم رئيسي في العمل مشاكلتي	4.11	0.78	82.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.41	0.41	88.2%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٤١) ووزن نسبي مقداره (٨٨,٢%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٤١)، مما يدل على أن درجة واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية مرتفعة جدا.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الشعور بالواجب الأخلاقي نحو عملي يدفعني للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٩)، الفقرة (أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهدافي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتفهم رئيسي في العمل مشاكلتي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٨)، الفقرة (يتفهم رئيسي في العمل حاجاتي) بمتوسط حسابي

مقداره (٤,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩)، الفقرة (أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٥).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية يتمثل بأن شعور العاملين بالواجب الأخلاقي نحو عملهم يدفعهم للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة، العاملون يشعرون بالسعادة في حياتهم الوظيفية عند تحقيق أهدافهم، أيضا هم يشعرون بالسعادة في حياتهم الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة، يتفهم رئيسهم في العمل حاجاتهم، وكذلك يتفهم رئيسهم في العمل مشاكلهم.

### ثالثا: بعد مبدأ الثقة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الثقة.

### جدول (٤,٤)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ الثقة

الرقم	واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١.	توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس	4.34	0.53	86.9%	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	86.4%	0.68	4.32	تضع الإدارة ثقنها في الموظف عند القيام بعمله	٢.
مرتفعة جدا	85.0%	0.61	4.25	لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف	٣.
مرتفعة	81.9%	0.77	4.10	يمتلك الرئيس القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل	٤.
مرتفعة	79.3%	0.72	3.96	لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف	٥.
مرتفعة	83.9%	0.46	4.19	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,١٩) ووزن نسبي مقداره (٨٣,٩%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٤٦)، مما يدل على أن درجة واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣)، الفقرة (تضع الإدارة ثقنها في الموظف عند القيام بعمله) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢)، الفقرة (يمتلك الرئيس

القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٧)، الفقرة (لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس، تضع الإدارة ثقتها في الموظف عند القيام بعمله، لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف، يمتلك الرئيس القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل، لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف.

#### رابعاً: بعد مبدأ التغذية الراجعة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ التغذية الراجعة.

#### جدول (٤,٥)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات بعد مبدأ التغذية الراجعة

الرقم	واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١.	توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي	4.13	0.60	82.5%	مرتفعة
٢.	توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي	4.13	0.62	82.6%	مرتفعة

مرتفعة	80.8%	0.82	4.04	يتمّ إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي	٣.
مرتفعة	80.5%	0.74	4.03	يتمّ توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير	٤.
مرتفعة	76.6%	0.87	3.83	يتمّ عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة	٥.
مرتفعة	80.6%	0.59	4.03	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٣) ووزن نسبي مقداره (٨٠,٦%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٥٩)، مما يدل على أن درجة واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية مرتفعة.

وربّبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦)، الفقرة (توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتمّ عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٧)، الفقرة (يتمّ توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٣) وانحراف معياري مقداره

(٠,٧٤)، الفقرة (يتمّ إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٢).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي، توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي، يتمّ إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي، يتمّ توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير، يتمّ عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة.

#### السؤال الثاني: ما واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات الرضا الوظيفي.

#### جدول (٤,٦)

الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات الرضا الوظيفي

الرقم	واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١.	أشعر بالانتماء لعملي	4.55	0.53	91.0%	مرتفعة جدا
٢.	أشعر بأن عملي يتناسب مع خبرتي العملية	4.33	0.67	86.7%	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	86.3%	0.55	4.31	أشعر بالرضا عن عملي	.٣
مرتفعة جدا	86.1%	0.65	4.30	أشعر بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي عملي	.٤
مرتفعة جدا	85.3%	0.52	4.26	لديّ قناعة بأنّ هنالك علاقة بين راحتي النفسية وعلاقتي مع الزملاء	.٥
مرتفعة جدا	84.8%	0.69	4.24	أشعر أن مناخ الشركة يساعدني على أداء وظيفتي	.٦
مرتفعة جدا	84.0%	0.64	4.20	تشجع الإدارة العليا الموظف على تقديم المقترحات والأفكار	.٧
مرتفعة جدا	84.1%	0.74	4.20	أشعر بأن عملي يتناسب مع مؤهلي العملي	.٨
مرتفعة	81.6%	0.67	4.08	مكان العمل يوفر الراحة التامة لأقوم بتأدية مهامتي الوظيفية	.٩
مرتفعة	80.8%	0.89	4.04	أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في عملي	.١٠
مرتفعة	80.4%	0.85	4.02	يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة	.١١
مرتفعة	75.0%	1.02	3.75	أشعر بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة	.١٢
مرتفعة	83.8%	0.45	4.19	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,١٩) ووزن نسبي مقداره (٨٣,٨%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٤٥)، مما يدل على أن درجة واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة (أشعر بالانتماء لعملي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣)، الفقرة (أشعر بأن عملي يتناسب مع خبرتي العملية) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧)، الفقرة (أشعر بالرضا عن عملي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥)، الفقرة (أشعر بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي عملي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أشعر بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) وانحراف معياري مقداره (١,٠٢)، الفقرة (يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥)، الفقرة (أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٩)، الفقرة (مكان العمل يوفر الراحة التامة لأقوم بتأدية مهامي الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات

التالية: واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية يتمثل بأن العاملين يشعرون بالانتماء لعملهم، وأيضا يشعرون بأن عملهم يتناسب مع خبرتهم العملية، وأيضا يشعرون بالرضا عن عملهم، وأيضا يشعرون بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لهم عملهم، كما ان لديهم قناعة بأن هنالك علاقة

بين راحتهم النفسية وعلاقتهم مع الزملاء، ويشعرون أيضا أن مناخ الشركة يساعدهم على أداء وظيفتهم، كما تشجع الإدارة العليا الموظف على تقديم المقترحات والأفكار، كما يشعر العاملون بأن عملهم يتناسب مع مؤهلهم العلمي، وأيضا مكان العمل يوفر الراحة التامة ليقوموا بتأدية مهامهم الوظيفية، كما أنهم يشعرون بأنهم يحققون طموحهم الوظيفي في عملهم، كما أنه يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة، وأيضا هم يشعرون بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة.

### السؤال الثالث: ما واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات أداء العاملين.

#### جدول (٤,٧):

#### الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات أداء العاملين

الرقم	واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
١	يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	4.43	0.55	88.5%	مرتفعة جدا
٢	يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانات المتاحة	4.42	0.52	88.4%	مرتفعة جدا
٣	يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين	4.31	0.53	86.2%	مرتفعة جدا
٤	ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة	4.31	0.56	86.3%	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	85.6%	0.51	4.28	يحرص الموظف على عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء العمل	٥
مرتفعة جدا	84.7%	0.61	4.23	أستطيع انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد	٦
مرتفعة جدا	84.6%	0.58	4.23	يحرص الموظف على تأدية أعماله في الأوقات المطلوبة	٧
مرتفعة جدا	84.7%	0.59	4.23	يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية	٨
مرتفعة	83.4%	0.66	4.17	يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل	٩
مرتفعة	83.3%	0.61	4.16	تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل	١٠
مرتفعة	82.5%	0.75	4.13	تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر	١١
مرتفعة	82.3%	0.64	4.11	يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل	١٢
مرتفعة جدا	85.0%	0.38	4.25	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٢٥) ووزن نسبي مقداره (٨٥%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠,٣٨)، مما يدل على أن درجة واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية مرتفعة جدا.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة (يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥)، الفقرة (يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانيات المتاحة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢)، الفقرة (يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣)، الفقرة (ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٤)، الفقرة (تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٥)، الفقرة (تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١)، الفقرة (يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية يتمثل بأنه يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة، يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانيات المتاحة، يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين، ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة، يحرص الموظف على عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء العمل، الموظف يستطيع إنجاز العمل الموكل له في

الوقت المحدد، يحرص الموظف على تأدية أعماله في الأوقات المطلوبة، يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية، يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل، تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل، تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر، يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل.

سوف يتم الإجابة على الأسئلة (الرابع، الخامس، السادس، السابع) من خلال فحص فرضيات الدراسة.

#### فرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي

البسيط لدراسة أثر الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع،

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول (٤,٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير مستقل

و أداء العاملين كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
---------	------------	--------------------	---------------------	-------------------	------------------------------

0.000	8.550	-----	0.202	1.731	ثابت الانحدار
0.000	12.502	0.607	0.049	0.610	المتغير المستقل: الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف
معامل الارتباط $(R) = 0,607$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0,368$ ، قيمة ف $(F\_ANOVA) = 156,293$ ، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف $(sig.) = 0,000$					

المتغير التابع: أداء العاملين

معادلة الانحدار المقدرة:

$$Y = 0.610X + 1.731$$

حيث أن:

$X$  = المتغير المستقل: الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف.

$Y$  = المتغير التابع: أداء العاملين.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  (مستوى الدلالة  $Sig.$  أقل من  $0,05$ ) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يتضح بأن معامل التحديد  $(R^2) = 0,368$  وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة  $36,8\%$ ، وأن وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

و من جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير  $(Sig.) = 0,000$  وهو أقل من مستوى  $0,05$ ، ومعامل

الانحدار ( $\beta = 0,610$ ) وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

المشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

الالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

الثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

التغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

وسوف يتم فحص هذه الفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بناء على نموذج الانحدار الذي يحتوي على أربعة متغيرات مستقلة وهي: (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) لفحص أثرها على المتغير التابع (أداء العاملين). وفي البداية سوف يتم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لفحص مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابع، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول (٤,٩): معاملات الارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف وأبعادها و أداء العاملين

أداء العاملين	الإدارة بالأهداف	مبدأ التغذية الراجعة	مبدأ الثقة	مبدأ الالتزام	مبدأ المشاركة	
0.480*	0.703*	0.277*	0.239*	٠.431*	1	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	٠.000		مستوى الدلالة
0.461*	0.750*	0.469*	0.404*	1	٠.431*	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000		٠.000	مستوى الدلالة
0.328*	0.695*	0.478*	1	.404*	0.239*	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000		0.000	٠.000	مستوى الدلالة
0.482*	0.774*	1	0.478*	0.469*	٠.277*	معامل الارتباط
0.000	0.000		0.000	0.000	٠.000	مستوى الدلالة
0.607*	1	0.774*	0.695*	0.750*	٠.703*	معامل الارتباط
0.000		0.000	0.000	٠.000	٠.000	مستوى الدلالة
1	0.607*	0.482*	0.328*	٠.461*	٠.480*	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	٠.000	٠.000	مستوى الدلالة

\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ و ٠,٠٥.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات طردية و دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل الإدارة بالأهداف و أبعادها وهي: (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة والتابع (٠,٣٢٨-٠,٦٠٧).

ومن ناحية أخرى، يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض ولكنها تتراوح بين الضعيفة و المتوسطة (أعلى من ٠,٢ وأقل من ٠,٥)، مما يشير إلى إمكانية وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة المؤثرة. و سوف يتم التأكد من وجود هذه المشكلة باستخدام معاملات تضخم التباين (VIF) والتي تعتبر مقياس لوجود مشكلة الترابط الخطي و كدليل على وجود هذه المشكلة عند ما تصل قيمها أو قيمة أحدها ١٠ فأكثر (أو ٥ فأكثر عند بعض المراجع الإحصائية)، حيث إن وجود مثل هذه المشاكل في نماذج الانحدار الخطي المتعدد يعمل على إعطاء نتائج مضللة و غير دقيقة. والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتقدير نموذج الانحدار للمتغيرات و معاملات تضخم التباين (VIF):

جدول (٤,١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بين أبعاد الإدارة

بالأهداف و أداء العاملين.

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معاملات تضخم التباين VIF
ثابت الانحدار	1.881	0.223	-----	8.447	0.000	-----
مبدأ المشاركة	0.195	0.033	0.316	5.882	0.000	1.242
مبدأ الالتزام	0.158	0.056	0.169	2.837	0.005	1.530
مبدأ الثقة	0.036	0.047	0.044	0.776	0.439	1.373
مبدأ التغذية الراجعة	0.189	0.038	0.295	5.034	0.000	1.478
معامل التحديد $(R^2) = 0,386$ ، قيمة ف $(F\_ANOVA) = 41,625$ ، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف $(sig.) = 0.000$						

المتغير التابع: أداء العاملين

معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 1.881 + 0.195 X1 + 0.158 X2 + 0.036 X3 + 0.189 X4$$

حيث أن:

$X1 =$  المتغير المستقل: مبدأ المشاركة.

$X2 =$  المتغير المستقل: مبدأ الالتزام.

$X3 =$  المتغير المستقل: مبدأ الثقة.

$X4 =$  المتغير المستقل: مبدأ التغذية الراجعة.

$Y$ : المتغير التابع: أداء العاملين.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية

(مستوى الدلالة Sig. أقل من ٠,٠٥)، كما أن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من ١٠

وهي القيمة المعتمدة والحد الفاصل في تحليلات الانحدار المتعدد، وبالتالي يمكن اعتبار عدم وجود

مشكلة الترابط الخطي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة. كما يتضح بأن معامل التحديد ( $R^2 = 0,386$ ) وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 38,6% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

وبناء على نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه، يمكن فحص الفرضيات الفرعية، وذلك على

النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ**

**المشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ المشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى

الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى  $0,05$ ، ومعامل الانحدار

( $\text{Beta} = 0,195$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي لمبدأ المشاركة على أداء العاملين،

أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ المشاركة زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات

وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ**

**الالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0,005$ ) وهو أقل من مستوى  $0,05$ ، ومعامل الانحدار ( $\text{Beta} = 0,158$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي لمبدأ الالتزام على أداء العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ الالتزام زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ**

**الثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0,439$ ) وهو أكبر من مستوى  $0,05$ ، وعليه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ**

**التغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى  $0,05$ ، ومعامل الانحدار ( $\text{Beta} = 0,189$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي لمبدأ التغذية الراجعة على

أداء العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ التغذية الراجعة زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

وأخيرا و من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أيضا يستنتج بأن بعد مبدأ المشاركة هو الأكثر أثرا على أداء العاملين لأن له أعلى معامل انحدار معياري (٠,٣١٦)، يليه بعد مبدأ التغذية الراجعة بمعامل انحدار معياري (٠,٢٩٥)، ثم يليه بعد مبدأ الالتزام بمعامل انحدار معياري (٠,١٦٩)، أما بعد مبدأ الثقة فلم يتضح وجود أثر دال إحصائيا له على أداء العاملين بوجود باقي مبادئ الإدارة بالأهداف المدروسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي

البسيط لدراسة أثر الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير

تابع، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول (٤,١١): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف كمتغير

مستقل و الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.956	0.233	-----	4.110	0.000
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف	0.761	0.055	0.649	13.964	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0.649$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0.421$ ، قيمة ف $(F\_ANOVA) = 194.983$ ، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف $(sig.) = 0,000$					

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 0,956 + 0,761X$$

حيث أن:

$X$  = المتغير المستقل: الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف.

$Y$  = المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية عند مستوى  $0,05$

(مستوى الدلالة Sig. أقل من  $0,05$ ) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير

البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يتضح بأن معامل التحديد  $(R^2) = 0.421$  وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للإدارة بالأهداف) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) بنسبة 42.1%، وأن وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

و من جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وهو أقل من مستوى  $0.05$ ، ومعامل الانحدار  $(\text{Beta} = 0.761)$  وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لمبدأ

المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لمبدأ

الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لمبدأ

الثقة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لمبدأ

التغذية الراجعة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

وسوف يتم فحص هذه الفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بناء على نموذج الانحدار الذي يحتوي على أربعة متغيرات مستقلة وهي: (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) لفحص أثرها على المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين). وفي البداية سوف يتم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لفحص مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابع، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول (٤, ١٢): معاملات الارتباط بيرسون بين الإدارة بالأهداف وأبعادها و الرضا الوظيفي للعاملين

الرضا الوظيفي للعاملين	الإدارة بالأهداف	مبدأ التغذية الراجعة	مبدأ الثقة	مبدأ الالتزام	مبدأ المشاركة		
٠.533*	٠.703*	٠.277*	٠.239*	٠.431*	1	معامل الارتباط	مبدأ المشاركة
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000		مستوى الدلالة	
٠.413*	٠.750*	٠.469*	٠.404*	1	٠.431*	معامل الارتباط	مبدأ الالتزام
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000		٠.000	مستوى الدلالة	
٠.359*	٠.695*	٠.478*	1	٠.404*	٠.239*	معامل الارتباط	مبدأ الثقة
٠.000	٠.000	٠.000		٠.000	٠.000	مستوى الدلالة	
٠.545*	٠.774*	1	٠.478*	٠.469*	٠.277*	معامل الارتباط	مبدأ التغذية الراجعة
٠.000	٠.000		٠.000	٠.000	٠.000	مستوى الدلالة	
٠.649*	1	٠.774*	٠.695*	٠.750*	٠.703*	معامل الارتباط	الإدارة بالأهداف
٠.000		٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	مستوى الدلالة	
1	٠.649*	٠.545*	٠.359*	٠.413*	٠.533*	معامل الارتباط	الرضا الوظيفي للعاملين
	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	مستوى الدلالة	

\*معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠١ و ٠,٠٥.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات طردية و دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل الإدارة بالأهداف و أبعادها وهي: (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون المتغيرات المستقلة والتابع (٠,٤١٣-٠,٦٤٩).

ومن ناحية أخرى، يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض ولكنها تتراوح بين الضعيفة و المتوسطة (أعلى من ٠,٢ وأقل من ٠,٥)، مما يشير إلى إمكانية وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة المؤثرة. و سوف يتم التأكد من وجود هذه المشكلة باستخدام معاملات تضخم التباين (VIF) والتي تعتبر مقياس لوجود مشكلة الترابط الخطي و كدليل على وجود هذه المشكلة عند ما تصل قيمها أو قيمة أحدها ١٠ فأكثر (أو ٥ فأكثر عند بعض المراجع الإحصائية)، حيث إن وجود مثل هذه المشاكل في نماذج الانحدار الخطي المتعدد يعمل على إعطاء نتائج مضللة و غير دقيقة. والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتقدير نموذج الانحدار للمتغيرات و معاملات تضخم التباين (VIF):

جدول (٤, ١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بين أبعاد الإدارة بالأهداف و الرضا الوظيفي للعاملين.

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معاملات تضخم التباين VIF
ثابت الانحدار	1.464	0.245	-----	5.981	0.000	-----
مبدأ المشاركة	0.287	0.036	0.395	7.857	0.000	1.242
مبدأ الالتزام	0.037	0.061	0.034	0.611	0.542	1.530
مبدأ الثقة	0.064	0.052	0.065	1.232	0.219	1.373
مبدأ التغذية الراجعة	0.293	0.041	0.389	7.082	0.000	1.478
معامل التحديد $(R^2) = 0,٤٦٠$ ، قيمة ف $(F\_ANOVA) = ٥٦,٤٤٧$ ، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف $(sig.) = 0.000$						

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 1.464 + 0.287 X1 + 0.037 X2 + 0.064 X3 + 0.293 X4$$

حيث أن:

X1 = المتغير المستقل: مبدأ المشاركة.

X2 = المتغير المستقل: مبدأ الالتزام.

X3 = المتغير المستقل: مبدأ الثقة.

X4 = المتغير المستقل: مبدأ التغذية الراجعة.

Y: المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية

(مستوى الدلالة Sig. أقل من ٠,٠٥)، كما أن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من ١٠

وهي القيمة المعتمدة والحد الفاصل في تحليلات الانحدار المتعدد، وبالتالي يمكن اعتبار عدم وجود

مشكلة الترابط الخطي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة. كما يتضح بأن معامل التحديد ( $R^2 = 0,460$ ) وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ الثقة، مبدأ التغذية الراجعة) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) بنسبة 46% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

وبناء على نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه، يمكن فحص الفرضيات الفرعية، وذلك على

النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

**المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين

بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى 0,05،

ومعامل الانحدار ( $\text{Beta} = 0,287$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي لمبدأ المشاركة

على الرضا الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ المشاركة زاد مستوى الرضا الوظيفي

للعاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار،

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

**الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.**

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.}=0,542$ ) وهو أكبر من مستوى  $0,05$ ، وعليه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

الثقة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الثقة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.}=0,219$ ) وهو أكبر من مستوى  $0,05$ ، وعليه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمبدأ

التغذية الراجعة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التغذية الراجعة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.}=0,000$ ) وهو أقل من مستوى  $0,05$ ، ومعامل الانحدار ( $\text{Beta}=0,293$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي لمبدأ التغذية الراجعة على الرضا الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ التغذية الراجعة زاد مستوى

الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

وأخيرا و من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أيضا يستنتج بأن بعد مبدأ المشاركة هو الأكثر أثرا على الرضا الوظيفي للعاملين لأن له أعلى معامل انحدار معياري (٠,٣٩٥)، يليه بعد مبدأ التغذية الراجعة بمعامل انحدار معياري (٠,٣٨٩)، أما بالنسبة لبعدي مبدأ الالتزام و مبدأ الثقة فلم يتضح وجود أثر دال إحصائيا لهما على الرضا الوظيفي للعاملين بوجود باقي مبادئ الإدارة بالأهداف المدروسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

للمرضى الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثالثة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي

البسيط لدراسة أثر الدرجة الكلية للمرضى الوظيفي كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع،

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول (٤,١٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للمرضى الوظيفي كمتغير مستقل و

أداء العاملين كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.932	0.167	-----	11.565	0.000
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للمرضى الوظيفي	0.553	0.040	0.649	13.964	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0,649$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0,421$ ، قيمة ف $(F\_ANOVA) = 194,983$ مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف $(sig.) = 0,000$					

المتغير التابع: أداء العاملين

معادلة الانحدار المقدرة:

$$Y = 1,932 + 0,553X$$

حيث أن:

$X$  = المتغير المستقل: الدرجة الكلية للمرضى الوظيفي.

$Y$  = المتغير التابع: أداء العاملين.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائية عند مستوى  $0,05$

(مستوى الدلالة Sig. أقل من  $0,05$ ) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير

البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يتضح بأن معامل التحديد  $(R^2) = 0,421$  وهو

يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للرضا الوظيفي) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة ٤٢,١%، وأن وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

و من جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وهو أقل من مستوى  $0.05$ ، ومعامل الانحدار ( $\text{Beta} = 0.553$ ) وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )**

**لإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.**

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الرابعة، سوف يتم فحص الشروط المعتمدة في المراجع

الإحصائية (Aguinis et al., 2017; Bolin, 2018) والتي عند تحققها يمكن إثبات وجود متغير

وسيط في العلاقة بين متغيرين تابع ومستقل، وهي على النحو التالي:

أولاً: فحص وجود أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (أداء

العاملين)، وقد تم فحص تحقق هذا الشرط مسبقاً من خلال فحص الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: فحص وجود أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير الوسيط

(الرضا الوظيفي)، وقد تم فحص تحقق هذا الشرط مسبقاً من خلال فحص الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثا: فحص وجود أثر دال إحصائيا للمتغيرين المستقل والوسيط (الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وسوف يتم فحص ذلك من خلال استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، بحيث أنه إذا تبين بأن كلا المتغيرين المستقل والوسيط يؤثران على المتغير التابع تأثيرا دالا إحصائيا، فإن المتغير الوسيط في هذه الحالة يعتبر متغير وسيط جزئي ( Partial Mediator) ويتم قبول الفرضية الرابعة، و إذا تبين بأن المتغير الوسيط فقط هو الذي يؤثر على المتغير التابع تأثيرا دالا إحصائيا، فإن المتغير الوسيط في هذه الحالة يعتبر متغير وسيط كلي أو تام (Full or Complete Mediator) ويتم قبول الفرضية الرابعة أيضا. أما في حالة عدم تحقق أي شرط من الشروط الثلاثة المذكورة في النقاط السابقة فإن متغير الرضا الوظيفي لا يعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين الإدارة بالأهداف و أداء العاملين، ويتم رفض الفرضية الرابعة في هذه الحالة. والجدول التالي يوضح نتائج فحص النقاط الثلاثة:

جدول (٤,١٥): ملخص نتائج تحليلات الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لفحص وجود أثر للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

التحقق	الشروط	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل Beta	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نوع الانحدار
متحقق	الأول	0.366	0.000	0.610	أداء العاملين	الإدارة بالأهداف	بسيط
متحقق	الثاني	-----	٠,٠٠٠	0.761	الرضا الوظيفي	الإدارة بالأهداف	بسيط
متحقق	الثالث	0.477	٠,٠٠٠ ٠,٠٠٠	٠,٣٢٢ ٠,٣٧٦	أداء العاملين	الإدارة بالأهداف الرضا الوظيفي	متعدد
<p>(F_ANOVA, ١٢٣, ٥٣٧ = ٠,٤٨١ = قيمة ف (R<sup>2</sup> معامل التحديد) )            (Sig. ٠,٠٠٠ = مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف )</p>							ملخص نتائج الانحدار المتعدد:

يتضح من نتائج الجدول أعلاه تحقق الشروط الثلاثة لفحص العلاقة الوسيطة للرضا الوظيفي في تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، كما يتضح بأن المتغيرين (الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي) كلاهما له أثر دال إحصائياً على أداء العاملين، مما يدل على أن الرضا الوظيفي في هذه الحالة يعتبر متغير وسيط جزئي (Partial Mediator)، وهذا يعني أن الإدارة بالأهداف يمكن أن يؤثر على أداء العاملين بشكل منفرد أو من خلال الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يلغي أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بل يحسنه ويعززه. وبالتالي يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

كما يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) في حالة وجود كلا المتغيرين الإدارة بالأهداف و الرضا الوظيفي في معادلة الانحدار (٠,٤٧٧) أعلى منها في حالة وجود متغير الإدارة بالأهداف فقط (٠,٣٦٦)، مما يدل على أن وجود المتغيران المستقل (الإدارة بالأهداف) والوسيط (الرضا الوظيفي) معا يعطي تفسيراً أفضل للتغير في أداء العاملين في الشركات الصناعية.

كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموجودة في الجدول أعلاه بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ (مستوى الدلالة Sig. أقل من ٠,٠٥) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار. كما يتضح بأن معامل التحديد ( $R^2 = ٠,٤٨١$ ) وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، وهذا يعني أن المتغيران (الإدارة بالأهداف و الرضا الوظيفي) قادران على تفسير التغير في المتغير التابع (أداء

العاملين) بنسبة ٤٨,١%، وأن وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما تم التحقق من معاملات تضخم التباين (VIF) لنموذج الانحدار المتعدد لمتغيري الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي وتبين بأن قيمها (١,٧٣) لكلا المتغيرين وهي أقل من ١٠، وبالتالي تم التحقق من عدم وجود مشكلة الترابط الخطي في نموذج الانحدار المتعدد بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي (كمتغيرين مستقلين) وأداء العاملين كمتغير تابع.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- مقدمة
- تفسير النتائج
- التوصيات

## الفصل الخامس

### تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

#### مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة وتفسيرها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي؟  
وقد تم الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة من خلال عدد من الأسئلة الفرعية بالإضافة إلى فرضيات الدراسة، وهي على النحو التالي:

#### السؤال الأول: ما واقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية؟

- اتضح بأن الدرجة الكلية لواقع الإدارة بالأهداف في الشركات الصناعية مرتفعة، وأن أعلى الدرجات هي درجة مبدأ الالتزام وهي مرتفعة جداً، يليها درجة مبدأ الثقة وهي مرتفعة، يليها درجة مبدأ التغذية الراجعة وهي مرتفعة، وأخيراً درجة مبدأ المشاركة وهي مرتفعة.
- تبين بأن درجة واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية مرتفعة.

- كما تبين بأن واقع مبدأ المشاركة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل، يشترك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري، يُطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها، يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة، يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة.

- تبين بأن درجة واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية مرتفعة جداً.

- كما تبين بأن واقع مبدأ الالتزام في الشركات الصناعية يتمثل بأن شعور العاملين بالواجب الأخلاقي نحو عملهم يدفعهم للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة، العاملون يشعرون بالسعادة في حياتهم الوظيفية عند تحقيق أهدافهم، أيضاً هم يشعرون بالسعادة في حياتهم الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة، يتفهم رئيسهم في العمل حاجاتهم، وكذلك يتفهم رئيسهم في العمل مشاكلهم.

- تبين بأن درجة واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية مرتفعة.

- كما تبين بأن واقع مبدأ الثقة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس، تضع الإدارة ثقها في الموظف عند القيام بعمله، لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف، يمتلك الرئيس القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل، لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف.

- تبين بأن درجة واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية مرتفعة.

- كما تبين بأن واقع مبدأ التغذية الراجعة في الشركات الصناعية يتمثل بأنه توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي، توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي، يتم إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي، يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير، يتم عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة.

### السؤال الثاني: ما واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية؟

- تبين بأن درجة واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية مرتفعة.
- كما تبين بأن واقع الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية يتمثل بأن العاملين يشعرون بالانتماء لعملهم، وأيضا يشعرون بأن عملهم يتناسب مع خبرتهم العملية، وأيضا يشعرون بالرضا عن عملهم، وأيضا يشعرون بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لهم عملهم، كما ان لديهم قناعة بأن هنالك علاقة بين راحتهم النفسية وعلاقتهم مع الزملاء، ويشعرون أيضا أن مناخ الشركة يساعدهم على أداء وظيفتهم، كما تشجع الإدارة العليا الموظف على تقديم المقترحات والأفكار، كما يشعر العاملون بأن عملهم يتناسب مع مؤهلهم العلمي، وأيضا مكان العمل يوفر الراحة التامة ليقوموا بتأدية مهامهم الوظيفية، كما أنهم يشعرون بأنهم يحققون طموحهم الوظيفي في عملهم، كما أنه يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة، وأيضا هم يشعرون بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة.

### السؤال الثالث: ما واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية؟

- تبين بأن درجة واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية مرتفعة جدا.

- كما تبين بأن واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية يتمثل بأنه يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة، يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانات المتاحة، يتمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين، ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة، يحرص الموظف على عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء العمل، الموظف يستطيع انجاز العمل الموكل له في الوقت المحدد، يحرص الموظف على تأدية أعماله في الأوقات المطلوبة، يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية، يلتزم الموظف بالأوقات الرسمية للعمل، تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل، تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر، يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل.

#### مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية، وأن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ

المشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ المشاركة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي لمبدأ المشاركة على أداء العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ المشاركة زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ الالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الالتزام على أداء العاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي لمبدأ الالتزام على أداء العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ الالتزام زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ الثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الثقة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ التغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التغذية الراجعة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي لمبدأ التغذية الراجعة على أداء العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ التغذية الراجعة زاد مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

كما تبين بأن بعد مبدأ المشاركة هو الأكثر أثراً على أداء العاملين يليه بعد مبدأ التغذية الراجعة ثم يليه بعد مبدأ الالتزام أما بعد مبدأ الثقة فلم يتضح وجود أثر دال إحصائياً له على أداء العاملين بوجود باقي مبادئ الإدارة بالأهداف المدروسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي لمبدأ المشاركة على الرضا

الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ المشاركة زاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ

الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الالتزام على

الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ

الثقة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ الثقة على الرضا

الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمبدأ

التغذية الراجعة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية.

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التغذية الراجعة

على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي لمبدأ التغذية الراجعة على

الرضا الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما زاد مستوى مبدأ التغذية الراجعة زاد مستوى الرضا الوظيفي

للعاملين في الشركات الصناعية عند ثبات وضبط قيم المتغيرات المستقلة الأخرى في نموذج الانحدار، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

كما تبين بأن بعد مبدأ المشاركة هو الأكثر أثراً على الرضا الوظيفي للعاملين يليه بعد مبدأ التغذية الراجعة، أما بالنسبة لبعدي مبدأ الالتزام و مبدأ الثقة فلم يتضح وجود أثر دال إحصائياً لهما على الرضا الوظيفي للعاملين بوجود باقي مبادئ الإدارة بالأهداف المدروسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )**

**للرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الصناعية، و أن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )**

**للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.**

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الشركات الصناعية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، حيث اتضح بأن الرضا الوظيفي هو متغير وسيط جزئي (Partial Mediator)، وهذا يعني أن الإدارة بالأهداف يمكن أن يؤثر على أداء العاملين بشكل منفرد أو من خلال الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يلغي أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بل يحسنه ويعززه.

## توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يأتي:

- ضرورة استمرار الشركات الصناعية في محافظة الخليل بالتركيز على استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كواحدة من أبرز أدوات الإدارة في الشركات.
- ضرورة تعزيز ممارسات مبادئ الإدارة بالأهداف والمتمثلة في المبادئ الأربعة (الثقة والالتزام والمشاركة والتغذية الراجعة)؛ لما لها من دور في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تعزيز أداء العاملين لما له انعكاس إيجابي على إنتاجية الشركة.
- المراجعة الدورية والرقابة لتطبيق الإدارة بالأهداف وتطويرها وتعديلها في حال استلزم الأمر لتحقيق أهداف الشركة وتنميتها.
- التركيز على العاملين وإشراكهم في وضع أهداف الشركة وخططها كونهم عنصراً مهماً في الشركة ويسهم في استمراريتها أو العكس.
- ضرورة التواصل بشكل دوري مع العاملين وإبلاغهم بالنتائج لتقييم أدائهم لتجنب تكرار الممارسات الخاطئة من قبلهم.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية

- ابو علام، رجاء (٢٠٠٩). التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة ٣، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- احمد، ثابت؛ وعبد الله، ضمياء؛ ورجب، وليد (٢٠٢١). دراسة تحليلية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية. عدد ٦، مجلد ٣١، ص ٣٢٥-٣٤٠.
- احمد، عبد الله؛ وعبد القادر، امحمدي (٢٠٢٣). الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف (دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، المديرية الجهوية بأدرار)، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- احمد، مايسة؛ وأبو العينين، رانيا (٢٠١٩). أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق، جامعة المنصورة، مصر.
- أحمد، مايسة؛ وأبو العينين، رانيا (٢٠١٩). أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق (دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العدد ٦، ص ١١٦ - ١٤١.
- آيت، عبد السلام. بن عثمان، رجاء (٢٠٢٠). تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر.
- بوثابت، وسيلة؛ وطابتي، وهيبة (٢٠١٧). دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف - دراسة ميدانية بمديريات الولاية بجيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

- بوكرع، أحلام؛ شباح، نجيبة (٢٠٢١). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاجا أولاد صالح، الطاهير)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- تونسى، اسمهان (٢٠٢٢). دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية (دراسة تطبيقية)، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر.
- جليلي، وردة؛ وحريش، صفاء (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي (دراسة حالة شركة كوندور برج بوعرييج)، جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- خدة، يوبي (٢٠٢٢). دور الإدارة بالاهداف في تحسين أداء الموظفين (دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر بادرار)، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
- الخيفي، مبروكة. المنصوري، فاطمة (٢٠٢٠). تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد ٢، عدد ٢، ص ٧-٣٢.
- شغري، رضوان (٢٠١٨). دور الإدارة بالاهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد ٥، مجلد ٢، ص ١٠٠-١١٦.
- الشهري، سمير (٢٠٢٣). أثر التدريب الالكتروني على أداء العاملين في شركة صافي دانون، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد ٧، مجلد ١٠، ص ٨٤-٩٩.
- طبأخي، سناء؛ وبن ساهل، وسية (٢٠١٤). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد ١٦، ص ٣٥٤-٣٧٦.
- العاصي، محمود (٢٠٢٢). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية الاردنية في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد ٧، مجلد ١١، ص ٢٣١-٢٦٧.
- عبد الله، عبد العال (٢٠٢١). أثر الإدارة بالاهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد ٢، مجلد ١٢، ص ٦١٢-٦٣٩.

- عبد النعيم، إيمان (٢٠٢٠). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، عدد ٤٤، ص ١٥-١٦٦.
- عريفي، هيثم. خلاف، رابح (٢٠٢٣). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قلمة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.
- عواد، عبد الرحمن (٢٠٢٣). مدى فاعلية استخدام طريق الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد ٣، المجلد ١٤. ص ٥١٦-٥٤٤.
- فرحة، نجاة (٢٠٢١). الإدارة بالاهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والاكاديمية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد ٧، ص ٢٥١ - ٣٠٠.
- القرني، فهد (٢٠٢٤). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ٥. العدد ٥١، ص ٥٨-٨٢.
- القضاة، ايناس (٢٠٢٢). أثر التمكين الاداري على أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد ٦، عدد ٨، ص ٣٢-٤٧.
- قميحة، أحسن (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الافريقية للزجاج الطاهير - جيجيل)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجيل.
- معرفي، فاطمة (2023). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد ٧، مجلد ١١، ص ٣١-٤٦.
- نعيمة، معروز؛ وخدمة، فرحات (٢٠٢١). أهمية استخدام طريقة الإدارة بالاهداف في تطوير مهارات العمال، جامعة ابن خلدون، تيارت.

## المراجع باللغة الانجليزية

- Agresti, Alan ,Categorical Data Analysis. 2nd Edition, 2002, pages 3–4
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational research methods*, 20(4), 665–685.
- Alshehria, K., & Al Shammarib, K. (2021). The Degree of Application of Management by Objectives Among the Leaders of Private Schools in Al-Khobar Governorate from The Teachers' Point of View. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(11), 247–263.
- Anderson, D. , Sweeney, D. J ,& Williams, T. A. (2011). *Essentials of statistics for business and economics*. Cengage Learning.
- Bolin, J. H. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*.
- Buntaran, F., Andika, D., & Alfiyana, V. (2019). Impact of job satisfaction on job performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 121–128.
- Carley–Baxter, Lisa. R ,Hill, C , Roe, D. J ,Twiddy, S. E ,Baxter, R. K ,& Ruppenkamp, J. (2009). Does response rate matter? Journal editors use of survey quality measures in manuscript publication decisions. *Survey Practice*. 2(7).

- Crocker, L., & Algina, J. (2008). Introduction to classical and modern test theory. Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, Ohio 45040, USA. (Chapter 4, Page (78–79).)
- DEVELİ, A. (2023). GENERAL VIEW OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, 2(1), 82–93.
- Guerra, A. L., Gidel, T., & Vezzetti, E. (2016). Toward a common procedure using likert and likert-type scales in small groups comparative design observations. 14th International Design Conference (pp. 23–32).
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis. Pearson Education Limited.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M. ., Budiandriani, B., Prihatin, E. ., & Sufri, M. M. . (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57 – 69.
- Idoko, E., Okolie, J., & Nnubuogu, P. (2022). EFFECT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF UNION BANK PLC IN ENUGU METROPOLIS. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 7(11), 1–18.
- Isac, N., Dobrin, C., Raphalalani, L. P., & Sonko, M. (2021). Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Revista de Management Comparat International*, 22(2), 138–157.

- Islam, H, & Sarker, N, & Rahman, A, & Islam, R. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *Journal of Social and Development Sciences*, 32(6), 4–23.
- Johnson, T. & Owens, L. (2003, May). Survey response rate reporting in the professional literature. In *58th Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research, Nashville* (Vol. 2003).
- Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nursing research*, 39(2), 121–123.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear statistical models*. McGraw–hill.
- Muijs, D. (2022). Doing quantitative research in education with IBM SPSS statistics.
- Nulty, D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. *Assessment & evaluation in higher education*, 33(3), 301–314.
- Okolocha, C. B. (2020). Effect of management by objectives (MBO) on organizational productivity of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 4(5), 1469–1476.
- Punch, K. F. (2003). Survey research: The basics. *Survey Research*, 1–136.
- Sadiya, I. A. (2019). Impact of management by objectives (MBO) on the employee productivity in Vodafone Ghana. *Texila International Journal of Management*. Special Edition.
- Salama, W. (2021). Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels. *Afr. J. Hosp. Tour. Leis*, 10, 805–820.

- Salama, W. (2021). Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels. *Afr. J. Hosp. Tour. Leis*, 10, 805–820.
- Saldivar, M. G. (2012). *A Primer on Survey Response Rate* (2012).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Chapter 11, Page (525–527).
- Sauro, Jeff., Lewis, James (2012), *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*. page 262.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research (August 10, 2016).
- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317.

## الملاحق

ملحق رقم (١): الاستبيان بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي

### استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء الأداة اللاحقة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذه الدراسة أرجو منكم تزويدنا بأرائكم في هذا الموضوع بالإجابة على فقرات الأداة بكل دقة وموضوعية. وأحيطكم علماً بأن البيانات المقدمة من قبلكم ستكون في كامل السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ملاك جواد جودي السعيد

المشرف: الأستاذ الدكتور ناصر جرادات

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد البدائل التي تنطبق عليكم

(١) الجنس:

أ. ذكر  ب. أنثى

(٢) العمر:

أ. ٣٠ سنة فأقل  ب. من ٣١ سنة لغاية ٣٩ سنة  ج. من ٤٠ سنة لغاية ٤٩ سنة   
د. ٥٠ سنة فأكثر

(٣) المؤهل العلمي:

أ. ثانوية عامة فأقل  ب. دبلوم متوسط  ج. بكالوريوس   
د. ماجستير  هـ. دكتوراه

(٤) عدد سنوات الخبرة:

أ. أقل من ٥ سنوات  ب. من ٥ سنوات لغاية ٩ سنوات  ج. ١٠ سنوات   
فأكثر

(٥) المستوى الوظيفي:

أ. رئيس قسم  ب. مدير دائرة  ج. منسق  د. مسؤول  هـ. موظف

القسم الثاني: فقرات الاستبانة / الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد الخيارات التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم.

أولاً: المتغير الأول (الإدارة بالأهداف: أسلوب اداري يتم من خلاله اشراك الموظفين في العملية الادارية من خلال وضع الخطط والأهداف مما يعزز ثقة الموظف بنفسه ويحسن أداءه)						
رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ المشاركة</b>						
١	يتفق الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل					
٢	يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف الشركة					
٣	يشارك جميع الموظفين في وضع الخطط الملائمة للوصول لأهداف الشركة					
٤	يطلب من الموظفين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها					
٥	يشترك الموظفون في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوى الإداري					
<b>مبدأ الالتزام</b>						
٦	يتفهم رئيسي في العمل مشاكلي					
٧	يتفهم رئيسي في العمل حاجاتي					
٨	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهداف الشركة					
٩	أشعر بالسعادة في حياتي الوظيفية عند تحقيق أهدافي					
١٠	الشعور بالواجب الأخلاقي نحو عملي يدفعني للاستمرار في تحقيق أهداف الشركة					
<b>مبدأ الثقة</b>						
١١	توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس والمرؤوس					

					لدى الموظف كامل الحرية في ابداء اقتراحاته عند وضع الأهداف	١٢
					تضع الإدارة ثقها في الموظف عند القيام بعمله	١٣
					لدى الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه الموظف	١٤
					يمتلك الرئيس القدرة على معرفة توقعات الموظف في العمل	١٥
<b>مبدأ التغذية الراجعة</b>						
					يتم إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الوظيفي	١٦
					توضح التغذية الراجعة نقاط القوة في الأداء الوظيفي	١٧
					توضح التغذية الراجعة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي	١٨
					يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير	١٩
					يتم عمل أنشطة لتطوير مستوى الموظفين بعد عملية التغذية الراجعة	٢٠

**ثانياً: المتغير الثاني (الرضا الوظيفي): حالة من القبول الذي يظهره الموظف كنتيجة لتحقيق أهدافه وتلبية رغباته في العمل وبحقق أهداف الفرد والشركة)**

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	أشعر بالرضا عن عملي					
٢٢	أشعر أن مناخ الشركة يساعدي على أداء وظيفتي					
٢٣	تشجع الإدارة العليا الموظف على تقديم المقترحات والأفكار					
٢٤	يوجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي في الشركة					
٢٥	أشعر بالانتماء لعملي					
٢٦	أشعر بأن عملي يتناسب مع مؤهلي العملي					

					أشعر بأن عملي يتناسب مع خبرتي العملية	٢٧
					أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في عملي	٢٨
					أشعر بالرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي عملي	٢٩
					مكان العمل يوفر الراحة التامة لأقوم بتأدية مهامتي الوظيفية	٣٠
					لديّ قناعة بأنّ هنالك علاقة بين راحتي النفسيّة وعلاقتي مع الزملاء	٣١
					أشعر بالرضا عن الحوافز التي توفرها الشركة	٣٢

**ثالثاً: المتغير الثالث (أداء العاملين):** نتاج سلوكيات الأفراد بهدف الوصول للأهداف المرجوة للمنظمة من خلال قيامهم بمهام محددة)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٣	تعمل الشركة على تحسين أداء الموظف بشكل مستمر					
٣٤	أستطيع انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد					
٣٥	يحرص الموظف على عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء العمل					
٣٦	يلتزم الموظف بالأوقات الرسميّة للعمل					
٣٧	يمكن الموظف من إقامة علاقات عمل جيدة وفعالة مع الآخرين					
٣٨	يتم تشجيع الموظف على المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل					
٣٩	تتم الاستفادة من خبرات الموظف بالشكل الأفضل					
٤٠	يحرص الموظف على تأدية أعماله في الأوقات المطلوبة					

					يحرص الموظف على تأدية أعماله بالإمكانات المتاحة	٤١
					يحرص الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية	٤٢
					ينجز الموظف العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة	٤٣
					يحرص الموظف على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	٤٤

انتهت الاستبانة

نشرك لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ملاك جواد جودي السعيد

ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
١.	د. محمود الطردة	إدارة الأعمال	جامعة الخليل
٢.	د. محمد الجعبري	إدارة الموارد البشرية	جامعة الخليل
٣.	د. شريف عقابنة	المحاسبة والمالية	جامعة الخليل
٤.	د. عبد الفتاح أبو شكر	التنمية والاقتصاد	جامعة النجاح الوطنية
٥.	د. يوسف أبو فارة	إدارة الأعمال	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (٣): أسماء الشركات الصناعية في محافظة الخليل من الدرجة الخاصة والممتازة

اسم الشركة	العنوان
شركة موبيل الوطنية الفلسطينية للاتصالات	هبرون ستر
شركة بنك الاسكان للتجارة والتحويل	واد التفاح
شركة مصرف الصفا	صن سارة
شركة البنك الوطني	شارع السلام
شركة صد الجواد وشركة تجارة وصناعة الاحفة	الحاووز
شركة الاتصالات الطوية الفلسطينية(جوال)	صن سارة
شركة كهرباء الخليل	صن سارة
البنك الاسلامي العربي	شارع الملك فيصل
بنك الاستثمار الفلسطيني	دوار الطنارة
شركة امالي الحار للتجارة الدولية	ضاحية اسكان البلمية
بنك القدس	دوار بير شد
شركة ازدهار فلسطين للتصنيع والاستثمار	وادي الهربة
شركة روهال الصناعات التجارية	قزوين
شركة مستشفى العيران التخصصي	ضاحية الرامة
شركة سيد جولاد اند ريفانري لتصميم وصناعة المجوهرات وتنقية المعادن الثمينة	الضهر
شركة المضربيات الوطنية م.خ.م	راس الجورة
شركة حرباوي الصناعات التجارية	بئر حرم الرامة
شركة ترست العالمية للتأمين	الحرس
شركة البنك الاهلي الارضي	شارع السلام
شركة فلسطين للتأمين م.0٢٠0 غزة	صن سارة
شركة البنك العربي	شارع السلام
شركة تمكين الفلسطينية للتأمين	صن عمر المن
شركة التأمين الوطنية	شارع ع. العطل
شركة المصنوعات الورقية م.خ.م	شارع ع. السلام
الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية - بتروبال	بيت كاحل
بنك الاردن / فرع الخليل	الملك فيصل
شركة الحداد للاستثمار والتأمين	خربة قلقص
شركة البركة للتأمين الاسلامي	صن سارة
شركة بنك القاهرة صان	الضلالة
شركة المشرق للتأمين	شارع السلام
شركة صارة الارض المصورة للتطوير العقاري	صن سارة
الشركة الالهية لعب الكرتون	بئر المحجر
شركة مستر التبايني لصناعة المواد الغذائية	نوبا
شركة الاصر العقارية الاستثمارية	المنطقة الصناعية
شركة نبروخ لصناعة الفئانات والموازين والاثاث المعدني م.خ.م	وادي الهربة
الشركة العالمية للكاسات	ترقوصا
شركة البياض، الاستثمارية والادوات الصحية	الحاووز
شركة الزلوط للتوزيع	الحاووز الثاني
شركة مارينا جروب للاستيراد والتصدير	صن سارة
شركة ادصيكو للاستثمار	دوار الصحة
شركة تصميم للخضار والفواكه	الحرية
شركة الجبريني لصناعة الاجبان	الشعابه
شركة حرباوي للاستثمار والتجارة الدولية - هنتكو	الجنة
شركة سوزنم للصناعات البلاستيكية	طرية، بيت كاحل
شركة النخلات السبحة للمواد الغذائية	لم الدالية
شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية م.خ.م	طحول
شركة القصاروي التجارية الصناعية	الحاووز الثاني
شركة روهال للمحروقات	جبل ابو طارن
شركة مصوغة الجراش للاستثمار الصناعي والتجاري والعقاري والسياحي	بيت كاحل
شركة زرم للصناعات البلاستيكية م.خ.م	بيت كاحل
شركة الاتوة العرب للصناعات الخرسانية والمقاولات	دورا
الشركة الدولية لمواد البناء	طرية، بيت كاحل
جصية الهلال الاصر الفلسطيني- فرع الخليل	صن عرب
شركة ابو صد الهيموني وشركاه للمقاولات والتعهدات العامة	ابو كحلة