

## أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسى

### دراسة تطبيقية على بنك مصر

د / منال محمد الوكيل

القائم باعمال رئيس قسم الادارة باكاديمية الجزيرة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاهداف على الأداء المؤسسى لبنك مصر، وتحديد ابعاد الإدارة بالاهداف التى ترتبط بالاداء المؤسسى، واختبار العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث ابعاد وضع الأهداف والتنفيذ والمتابعة.

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر، وكذلك للإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر، كما اتضح من الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر، هذا بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر.

الكلمات الدالة: الإدارة بالاهداف - ابعاد الإدارة بالاهداف- الأهداف - تنفيذ الأهداف - متابعة الأهداف -الأداء المؤسسى-بنك مصر.

---

## Abstract

### Effect of management by objectives on institutional performance An applied study on Banque Misr

The present study aimed to identify the impact of management practices on the objectives of the institutional performance of Bank Misr, determine the dimensions of management with objectives related to institutional performance, and test the relationship between management and goals in terms of the dimensions of setting goals, implementation and follow-up.

The results showed a statistically significant effect at the level of (0.05) of the management of the goals and institutional performance of Banque Misr, as well as the management objectives after setting the objectives and the institutional performance of Bank of Egypt. The study also showed a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) for the management of the objectives in terms of following up the implementation of the objectives and the institutional performance of Banque Misr.

**Keywords:** management by objectives – dimensions of management objectives – objectives – implementation of objectives – follow-up objectives – institutional performance – Banque Misr.

## أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر

د / منال محمد الوكيل

القائم باعمال رئيس قسم الادارة باكاديمية الجزيرة

### مقدمة

تعد الإدارة الأهداف من التوجهات الحديثة نسبياً في مجال ممارسات الإدارة بشكل عام وتحتاج إلى قيام المؤسسات بأدوار مناسبة عبر أهداف محددة وواضحة لكي تصل إلى مساراتها المستقبلية ومواجهة التغيرات الريعة في البيئة الخارجية من خلال وضع الأهداف المناسبة لها.

حيث تظهر ممارسات الإدارة بالأهداف في مجالات تتعلق باتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية المناسبة، والعمل وفق طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.

وهي كلها مظاهر لممارسات الإدارة بالأهداف والتي تعد مدخلاً إدارياً لأداء المؤسسة نحو سعيها للأهداف المنشودة، حيث تظهر أهمية هذا المدخل في ظل الواقع الحالي لتنوع وتعدد أشكال التنافسية بين المؤسسات والتي تتطلب أن يتم تحديد الأهداف ذات الأولوية والعمل على وضع إجراءات عملية للوصول إليها.

الامر الذي يجعل من الإدارة بالاهداف أداة مهمة لإحداث تنافس وتوافق بين موارد المؤسسة وادائها من ناحية المدخلات والأنشطة والمخرجات في ظل اطر وسياقات تحكمها اهداف محددة بمعايير وضوابط كمية ونوعية وزمنية ومسئولية لوحداث تنظيمية (Lorenzo, et al., 2017)، مما يعنى ان هناك دور محدد في الأداء المؤسسى لتحقيق ذلك التنافس (Danny, et al., 2017) وهو ما يعنى ان هناك فلسفة معينة للاداء المؤسسى في ظل ممارسات الإدارة بالاهداف خاصة ان هذا الأداء يؤثر على الأنشطة والمخرجات التى تتصل بتحقيق السياقات المنشودة من الأهداف الموضوعة التى تقوم المؤسسة بقياسها والوقوف على مدى تحققها (Eva, et al., 2017).

وتشهد ساحة مجالات عمل البنوك في مصر توجهات تنافسية عديدة خاصة ان هذا القطاع من القطاعات المهمة بالنسبة للاقتصاد المصرى، خاصة في ظل توجه البنوك الى تطبيق فلسفة الشمول المالى التى تتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ونمط محدد من الأداء والادوار التنظيمية وتوفر قدرات مؤسسية معينة للتوافق مع تلك الفلسفة.

لذلك ستركز الدراسة الحالية على تناول موضوع الإدارة بالأهداف وأثرها على الأداء المؤسسى دراسة تطبيقية على بنك مصر وتوضيح كيفية هذا التأثير وطبيعة العلاقة بينهم.

### أهمية الدراسة

تطلق أهمية الدراسة الحالية من عدة جوانب يمكن تحديدها في الاتى  
 ١. أهمية موضوع الإدارة بالاهداف كونه مدخل وفلسفة إدارية مهمة للمؤسسات التى تنشئ التوسع او مواجهة المنافسة او الانسجام مع توجهات جديدة في مجال العمل.

٢. يوجد ندرة في دراسات الإدارة بالاهداف في البيئة العربية خاصة في مجال البنوك على حد علم الباحثة، وهو ما يكسب الدراسة الحالية أهمية اكااديمية.
٣. البعد التطبيقي المتعلق باستشرف طبيعة ممارسات الإدارة بالاهداف في البنوك، وهو ما يكسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية.
٤. البعد التطبيقي للدراسة الذي يسعى لتحديد الأداء المؤسسى ذو العلاقة بالإدارة بالاهداف في البنوك، واهمية مخرجات الدراسة التى في وضع إطار تطبيقي من الممكن ان يسهم في مساعدة البنوك في تطبيق الإدارة بالاهداف، خاصة في ظل تزايد تحديات بيئة العمل في مجال البنوك وتوجه الدولة لتطبيق فلسفة الشمول المالي التى تتطلب ممارسات مؤسسية معينة وفق اهداف محددة.

### مراجعة الادبيات السابقة

#### الإدارة بالأهداف

يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل التى تعتمد عليها المؤسسات حيث يعبر مفهوم الإدارة بالأهداف عن توجه من المؤسسة لكي تعمل وفق أسس مستهدفة في مجال زمني وكمي ونوعي (Anna, et al., 2017)، معبر عن نمط معين من الأهداف التى تسعى اليها المؤسسة وتحتاج الى تحقيقها في مجالات متنوعة.

حيث يسهم اسلوب ومدخل الادارة بالأهداف يعزز من دور المؤسسة الأفراد في بناء وإدارة الاهداف بما يخدم التنوع في طبيعة العمل (Lorenzo, et al., 2017)، حسن توظيف الموارد وتحديد الموارد التى تخدم الوصول الى الاهداف والنتائج المرجوة.

وتمثل الإدارة بالأهداف مجموعة نتائج تسعي المؤسسة إلى تحقيقها، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن (Hamed and Aliyeh, 2017)، بواسطة سلسلة من الوسائل تقوم على فلسفة تحديد الأهداف، ومشاركة

أعضاء التنظيم فى وضعها، وتقييم مساهمة كل عضو فى النتائج المتحصل عليها، بما يترتب عليه مجموعة من المزايا لصالح المؤسسة. لذلك تلعب الإدارة بالأهداف دوراً مهماً فى تحقيق النمو فى اداء ونشاط المؤسسات من خلال ان يتركز محور الاداء على النتائج التي تتحقق من الاهداف التي يتم وضعها، مما ينعكس ذلك بشكل ايجابى على النمو والتوسع فى النشاطات ( Leandro, et al., 2017 )، ومن خلال وضع اهداف طموحة يمكن ان تحققها المؤسسة فى مجالات شتى لتلك الأنشطة والاهداف.

وينوه ( Hatem and Yomna, 2017 ) الى ان فلسفة وأسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على عنصر المشاركة بين كافة أعضاء المؤسسة ووحداتها التنظيمية فى تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور ، وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح فى زيادة الدافعية إلى العمل ( Anna, et al., 2014 ) ، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية ويزيد الرضا الوظيفي، كما أنه يزود إدارة المنظمة بأسلوب جيد لتقييم الأداء وقياسه ووضع حلول مناسبة لتجاوز المشكلات.

وهو ما يعزز بعد سيكولوجي ونفسى لممارسات الإدارة بالاهداف وانعكاسه على كافة المستويات البشرية للعاملين ، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد فى المنظمة ( Chialin, et al., 2017 ) (الرحيلي ، ٢٠٠٩) ، وهي التى توجه جهود المديرين والأفراد، وتزيد من حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم فى تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا فى تقرير الأهداف الخاصة بها و تحديد النتائج التى يرغبون فى الوصول إليها ( May and Ralph, 2017 ) ، مع ضمان ان ممارسات الإدارة بالاهداف تحقق عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

كما ان فلسفة ومدخل الإدارة بالأهداف يعتمد على ان تتحول المؤسسة من منهج التركيز على التفاصيل والنشاطات الفرعية إلى التركيز على النتائج والأهداف المطلوب الوصول إليها (Irja, 2016) وتوجيه العمليات وتلك النشاطات إلى الوصول إلى الأهداف بحيث تعتمد جميع ممارسات المؤسسة الى اهداف واضحة ومقاسة ومناسبة لطبيعة عملها وطبيعة الوحدات المؤسسية بها والأنشطة التي تقوم بها تلك المؤسسات . لذلك يعد مدخل الإدارة بالأهداف من الاساليب الادارية الفعالة التي تسهم في تطوير المؤسسات (Duysal, 2014) (الرشودي ، ٢٠٠٢) و تحتاج عند تطبيقها الى درجة من الوعي لدى الإدارة العليا والعاملين بثقافة ومكونات وابعاد الإدارة بالأهداف حيث يساعد ذلك في التغلب على معوقات التطبيق خاصة ما يتعلق بعدم قدرة الافراد على استيعاب ابعاد هذا المفهوم من الناحية التطبيقية.

ويشير (Erling and Kristoffer , 2017) الى ان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام والقطاع الخاص في عدة دول حقق نجاحاً كبيراً، وأسهم في تحولات إيجابية عديدة في عدة ابعاد بالمؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بالوصول الى الرؤية الطموحة وتحقيق الأهداف على كافة المجالات التي تتكون منها المؤسسة سواء البشرية او المؤسسية او الخدمية والإنتاجية وحتى على مستوى عملاء المؤسسة والمستفيدين منها.

لذلك نجد ان الإدارة بالأهداف تركز على جودة تحقيق الأهداف ومستوياتها في المخرجات التي تسعى تلك الأهداف الى الوصول اليها (Bushra, et al. , 2015) ، يتطلب من المؤسسات ان تعتمد بشكل كبير على الدقة في تحديد الاهداف وبما يتناسب مع طبيعة مجال الوحدات الادارية فضلاً عن ان العمل وفق الاهداف المخطط لها يتعين على المؤسسة ان تراجع باستمرار مناسبة هذه الاهداف لمجالات العمل الامر

الذى يترتب عليه الوقوف بشكل مستمر على مستويات الجودة المتحقق نتيجة تلك المراجعة.

حيث تتحدد ابعاد ممارسات الإدارة بالاهداف إستناداً الى عدة اعتبارات من حيث انها أسلوب إداري يتم تضمينه فى العملية الإدارية (السلمى ، ١٩٩٩) ، علاوة على بعد المشاركة بين كافة المستويات فى المؤسسة لوضع الأهداف حتى يتولد لديهم القناعة الكاملة بتلك الأهداف مما ينعكس على التنفيذ والانجاز (Saqib, et al. , 2017) . لذلك يرى (Lorraine, et al. , 2013) ان الإدارة بالاهداف تعتمد على ابعاد تتعلق بمبدأ الإنجاز والالتزام بالعمل، وبعد العملية التكاملية بين الافراد فى التنظيم الادارى من حيث ممارساتهم واداءهم الموجه نحو تحقيق تلك الأهداف وبشكل ذاتي متوافق معها ، بل والمبادرة بحل كل ما يعرقل تحقيق الأهداف الموضوعه .

وعن هذا التكامل فى ابعاد الإدارة بالاهداف يرى (Tyler, 2016) انه يؤدى الى ان يكون هناك تلاحم بين افراد المؤسسة من حيث مسئوليتهم تجاه تحقيق الأهداف والالتزام الجماعي بأداء كل ما يتعلق بها ، حيث يصبح هنا التوجيه والإدارة بالاهداف للأفراد احد الابعاد المهمة التي تسهم فى تحقيق اعلى النتائج ومعدلاتها المنشودة. إن الممارسات العملية لأبعاد الإدارة بالاهداف على ارض الواقع تتعلق بإجراءات وانشطة تقوم بها المؤسسة والافراد من اجل دراسة وتحليل البيئة المحيطة ( Anna, et al., 2017 ) ووضع الأهداف المناسبة مع تحديد كيفية تنفيذ تلك الأهداف (السلمى ، ١٩٩٩) ومتابعتها فى ضوء أسس ونظام للمتابعة يمكن من استكشاف الأخطاء ووضع حلول تصحيحه لها حتى لا تخرج المؤسسة عن الأهداف المرسومة.

كما ان من الممارسات التي تتعلق بأبعاد الإدارة بالاهداف تلك التي تقوم فيها المؤسسة بوضع خطة مناسبة تتضمن الأهداف والاولويات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الرحيلي ، ٢٠٠٩) ، علاوة على تحديد من سيقوم بها ومتابعة تنفيذها فى كافة



المستويات التنظيمية والفردية، مع تحديد كيف يمكن ان يتم التغلب على معوقات تلك الأهداف من الناحية التنظيمية والبشرية (Lorenzo, et al., 2017).

وتستند ابعاد تطبيق الإدارة بالأهداف على تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل، مع ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة تهيئ المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة، لمساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

### الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص (Yongjia and Xiaoqing , 2017)، لذلك سنحاول في هذا الجزء من الفصل الثاني دراسة ماهية الأداء من خلال التطرق إلى للمفهوم ثم التمييز بين المصطلحات القريبة منه والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

كما ينصب الأداء المؤسسي على المخرجات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه المخرجات ذات القيمة (Kyriaki and Michael , 2016) التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات نتيجة التفاعل بين السلوك والانجاز على المستوى التنظيمي للوحدات المكونة لهيكل المؤسسة او على مستوى الموارد البشرية.

كما ان الأداء المؤسسي يعكس كافة الاعمال التي تقوم من خلالها المنظمة بتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة لديها والتي يترتب عليها كفاءة وفعالية المؤسسة ( Danny, et al., 2017) لذلك نجد انه يعد محصلة لكل من الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل

الفعالية (Eva, et al., 2017)، وهو ما يظهر لنا ان الأداء المؤسسى يعبر عن مزيج من الأفعال التي تقوم بها المنظمة ونتائج تلك الأفعال او السلوكيات.

و ينظر (Xiaoying and Laixiang, 2017) الى كينونة الأداء المؤسسى على انه عبارة عن مجموعة من مؤشرات نتائج تتسم بعدة ابعاد مثل الجودة والكيفية والكمية والزمنية، في إطار وحدة تنظيمية معينة ذات صلاحيات واختصاصات تباشر من خلالها الاعمال ذات العلاقة بهذا الأداء، مما يعنى ان الأداء المؤسسى يتسم بعدة ابعاد تمزج بين الوقت والاجراء والكمية والاثر.

لذلك نجد أنه من مقاييس الأداء المؤسسى تلك التي تتعلق بعنصري الكفاءة والفعالية حيث كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى (Aynur and Mehmet, 2016).

وهناك ابعاد أخرى تتعلق بمجال الأداء المؤسسى تخص المورد البشرى وتؤثر على هذا الأداء خاصة تلك التي تتصل الأداء بالحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير (Andrey and Lei, 2015)، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل والانتظام في العمل، وهي كلها أمور ذات تأثير على الأداء المؤسسى.

كما ينظر (Shisong ,et al., 2016) (المبييضين، ٢٠١٣) الى الأداء المؤسسى على انه مجموعة من العمليات المتداخلة وذات العلاقة في مجالات تخص التنظيم الادارى وتخص المورد البشرى، وكذلك تتعلق بالخدمات او المنتجات التي تقدمه المؤسسة، بالإضافة الى العملاء والبيئة الخارجية لمجال التخصص والعمل، وهي كلها مجالات تتعلق بالاداء المؤسسى.

أضف الى ذلك زوايا أخرى تتعلق بالاداء المؤسسى تمثل ابعاد يرتكز عليها هذا الأداء خاصة ما يتصل بالأمور المالية والموارد المادية والامكانيات المتاحة بالمؤسسة (PutuAstawa ,et al., 2016)، وعناصر القدرة التنافسية لديها التي تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات المشابهة.

وتركز عدة دراسات على وضع مقاييس وابعاد للاداء المؤسسى ( Vi ,et al., 2016) (Leanne ,et al., 2016) (Uzma ,et al., 2017) بحيث يمكن من تلك المعايير وضع أسس للحكم على سلامة مخرجات المنظمة والأداء التنظيمى ومدى سلامة الثقافة التنظيمية السائدة، والخبرة المتولدة للمنظمة والتعلم التنظيمى إضافة الى المعرفة التي تولدها المؤسسة وما يتم من إجراءات لتحسين تطوير المنظمة ككل.

وتضع دراسات أخرى (Uzma ,et al., 2017) (Samuel ,et al., 2017) مقاييس للاداء المؤسسى تستند الى المزج بين أداء الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة وبين أداء الموارد البشرية التي تؤدي أدوارا مختلفة ضمن تلك الوحدات، علاوة على تضمين جوانب سلوكية ومكون الثقافة التنظيمية من بين مقاييس الأداء المؤسسى. بينما تذهب دراسات (Yongjia and Xiaoqing , 2017) (Kyriaki and Michael , 2016) على ان مقاييس الأداء المؤسسى تتعلق بجوانب داخلية وأخرى خارجية فمن حيث الجوانب الداخلية للاداء المؤسسى فهي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ومواصفات مخرجاتها من المنتجات والخدمات، اما الجوانب الخارجية للاداء المؤسسى تتحدد في الدور الاجتماعى للمؤسسة والتسويقي والصورة الذهنية التي تنتجها الجوانب الداخلية وكيف وصولها للأطراف المعنية في البيئة الخارجية للمؤسسة ودرجة ثقتهم فيها.

في حين ينظر (Danny, et al., 2017) (الشليبي، واخرون، ٢٠١٣) الى الأداء المؤسسى على انه يقاس عبر الإنتاجية التي تحققها المنظمة في مدة زمنية معينة،

وحجم الربحية التي تحرزها مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها، الكفاءة التشغيلية للإمكانيات المتاحة دون ان يحدث خلل او تعطل لإجراءات العمليات والأنشطة الداخلية مع استدامة الحفاظ على مستويات عالية من المخرجات.

بينما يرى (Eva, et al., 2017) ان الأداء المؤسسى وقياسه يعتمد على ما تحزره المؤسسة من تطوير وابتكار في العمليات الداخلية وما تضيفه من مواصفات غير متوقعة ومذهلة للمستفيدين تزيد من القيمة والمنافع التي يتوقعونها من المنظمة، حيث تمثل تلك الجوانب مؤشرات ومقاييس للاداء المؤسسى.

نظرة أخرى للاداء المؤسسى يضعها (Xiaoying and Laixiang, 2017) تجاه مستويات الرضا التي تتولد لدى العاملين في المنظمة والإجراءات التي تتخذها المؤسسة تجاه زيادة مستويات الرضا الوظيفى لدى الافراد، بجانب تعزيز المؤسسة لمستويات الرضا لدى العملاء وتطوير خدماتها بشكل مستمر وتوفير مزايا وخصائص ومنافع تفوق توقعاتهم.

لذلك نجد ان الأداء المؤسسى يتأثر بعدة عوامل تكون نابعة من داخل المؤسسة من أهمها توجهات القيادة وفلسفة القيادة ومدى ادراكها لتطوير مقاييس الاداء المؤسسى في المنظمة وادراكهم ونظرتهم الاستراتيجية تجاه تطوير مقاييس للاداء المؤسسى (Aynur and Mehmet, 2016).

اضافة الى عوامل تتبع من البيئة الخارجية وتؤثر على الاداء المؤسسى للمنظمة من بينها طبيعة المنافسة ومدى تفوق المنظمة على المنافسين ( Andrey and Lei, 2015)، ودرجة استعادة المؤسسة من المتغيرات في البيئة الخارجية وما يتاح بها من فرص، وكيفية تغلبها على التهديدات الخارجية من خلال الاداء المؤسسى المناسب.

### المشكلة البحثية

أوضحت بعض الدراسات التى تعرضت الباحثة لها في مراجعة الادبيات السابقة (Hatem and ) ( Hamed and Aliyeh, 2017 ( Lorenzo, et al., 2017) ان الإدارة بالاهداف تقوم على عدة ممارسات وابعاد تعزز من تلك المدخل لدى المؤسسات والاعتماد على وضع الأهداف وتنفيذها ومتابعة تنفيذها ووضع إجراءات لها لمواجهة التحديات والمنافسة في البيئة الخارجية وتطوير الأداء المؤسسى لها اعتمادا على مقومات وابعاد مدخل الإدارة بالاهداف القائمة على وضع وتنفيذ ومتابعة التنفيذ للأهداف المنشودة.

كما تشهد ساحة مجالات عمل البنوك بشكل عام على مستوى مصر العديد من التحديات وتزايد المنافسة علاوة على تطور في مواصفات الخدمات البنكية وأساليب تقديمها ، ومع توجه الدولة لتطبيق فلسفة الشمول المالي في البنوك وفق أسس ومعايير عالمية لتحسين بيئة الاقتصاد المصرى وتحقيق طفرات إيجابية في الاقتصاد ، بات على البنوك ان تكون مؤهلة لاستيعاب وتطبيق تلك الفلسفة التى تعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف وفق معايير وضوابط عالمية الامر الذى يفرض عليها وجود نمط معين من الأداء المؤسسى الذى يسهم في تحقيق تطبيق ناجح لتلك الفلسفة ومواجهة المنافسة في قطاع البنوك.

وقد اجرت الباحثة مجموعة مقابلات لعينة ميسرة من مسئولي بنك مصر استشراف ابعاد المشكلة البحثية في ظل توجهات المنافسة وتطبيق فلسفة الشمول المالي ومدى اهتمامهم بممارسات الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى المناسب لتلك الفلسفة، وعلى الرغم من ذلك وجدت بعض أوجه القصور في وضوح ممارسات محددة ومستديمة في مدخل الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى المناسب لتحديات العمل والتنافسية في مجال عمل البنوك.

لذلك تتبلور مشكلة البحث في وضع إجابة عن التساؤل الرئيس الآتى  
ما علاقة الإدارة بالاهداف بالاداء المؤسسى لبنك مصر؟ وينبثق منه  
ما أثر الإدارة بالاهداف على الأداء المؤسسى لبنك مصر؟ ما ابعاد الإدارة بالاهداف  
التي ترتبط بالاداء المؤسسى لبنك مصر؟ ما ابعاد الأداء المؤسسى لبنك مصر؟  
اهداف الدراسة

- تتحدد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها في الآتى
١. الكشف عن مدى وجود علاقة بين الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر.
  ٢. بحث أثر الإدارة بالاهداف على الأداء المؤسسى لبنك مصر.
  ٣. تحديد واقع ابعاد الإدارة بالاهداف وعلاقتها بالاداء المؤسسى لبنك مصر.
  ٤. تحديد واقع ابعاد الأداء المؤسسى في بنك مصر.
  ٥. وضع مقترحات تطبيقية من الممكن ان تسهم في تعزيز ممارسات الإدارة بالاهداف لدى بنك مصر وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء المؤسسى خاصة في ظل وجود بيئة تنافس شديد بين البنوك ونتوجه الدولة لتطبيق فلسفة الشمول المالي.

### فرضيات الدراسة:

وضعت الباحثة الفرضيات التالية في ضوء المشكلة البحثية واهداف البحث،  
وبالرجوع الى عدة ادبيات سابقة  
لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) للإدارة بالاهداف  
والأداء المؤسسى لبنك مصر ( Anna, et al., 2017 ) ( Lorenzo, et al., )

Kyriaki and Michael , ) ( (Yongjia and Xiaoqing , 2017( 2017  
(2016

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة  
بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر.

Yongjia ) ( Leandro, et al., 2017) ( Hamed and Aliyeh, 2017)  
(and Xiaoqing , 2017) (Kyriaki and Michael , 2016

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة  
بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر. ( Hatem )

Yongjia and ) ( Chialin, et al., 2017) ( and Yomna, 2017  
(Xiaoqing , 2017) (Kyriaki and Michael , 2016

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للإدارة  
بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر.

Yongjia and Xiaoqing ) ( Irja, 2016) ( (May and Ralph, 2017  
(, 2017) (Kyriaki and Michael , 2016

### منهجية وأداة الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام ادة للدراسة متمثلة في استبانة مصممة في ضوء بعض الدراسات السابقة للوقوف على ظاهرة الإدارة بالاهداف وعلاقتها بالاداء المؤسسى في بنك مصر، كما ان الباحثة قامت باختبار الثبات والصدق والارتباط بين فقرات أداة الدراسة.

### تصميم أداة الدراسة والصدق والثبات

متغيرات الدراسة	فقرات القياس	الثبات	صدق المحتوى R
الإدارة بالاهداف	23	(0.82) وإعادة	(0.70)

الاختبار قيمة المعامل (0.91)			ممارسات المؤسسة من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الأهداف والنتائج المتحققة منها ( Lorenzo, et al., ) ( 2017 )
(0.82) وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.91)	7		الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل صياغة أهدافها ومجالات تلك الأهداف Hamed and ( Aliyeh, 2017 )
(0.75) وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.88)	8		الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف كل ما تقوم به المؤسسة من أنشطة من اجل تنفيذ الأهداف التي تم وضعها وتحويلها الى أفعال ملموسة ونتائج متحققة ( Hatem and ( Yomna, 2017 )
(0.86) وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.89)	8		الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل التأكد من النتائج المتحققة من مؤشرات الأهداف في ضوء ما تم التخطيط له . ( May and ( Ralph, 2017 )
(0.79) وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.82)	13		الأداء المؤسسي محصلة نتائج أداء الافراد والوحدات التنظيمية وما تقوم به المؤسسة من



المعامل (0.90)

تطوير لكافة مجالات عملها من  
مدخلات ومخرجات (Yongjia  
and Xiaoqing , 2017)

#### مجمع وعينة الدراسة:

يتشمل مجتمع البحث فى العاملين ببنك مصر من مدرء التخطيط والمتابعة  
والتطوير التنظيمى بالبنك.

#### نوع وحجم عينة البحث

نظراً لان عينة الدراسة ستعتمد على مدرء التخطيط والمتابعة والتطوير  
التنظيمى بالبنك، تم تحديد أسلوب الحصر الشامل وبالرجوع الى بيانات البنك من  
خلال مقابلة الباحثة للمسؤولين عن تلك البيانات اتضح ان العدد الإجمالي للعينة  
وفق أسلوب الحصر الشامل يعادل 166 مفردة بمحافظة القاهرة كون ان هذه  
المحافظة أكبر عدد من الفروع وحجم من الاعمال ووجود الفرع الرئيسى ومركز  
البنك بها.

#### وحدة المعاينة

المدرء المسؤولين عن التخطيط والمتابعة والتطوير التنظيمى.

اجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان)

تعد هذه الإجراءات تهيئة للحصول على البيانات من العينة بشكل دقيق من خلال تعبئة الاستبيان في الوقت المناسب وضمان موضوعية استجابة العينة للاستبيان وبشكل واقعي:

١. حصر اعداد المدراء.
  ٢. تحديد بيانات التواصل والاتصال معهم.
  ٣. الاتصال لتحديد موعد قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لهم.
  ٤. الذهاب فى اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية فى تعبئة الاستبيان خاصة انهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.
  ٥. تم التواصل معهم من خلال البريد الالكترونى او رسائل الواتس اب لشرح اى استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطائهم وقت كاف لملىء الاستبيان.
- تم توزيع عدد (166) استبانة تم تلقى عدد (159) استبانة من الموزعة على العينة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (151) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (90.9%).
- الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS v.20 ، معامل الفاكرونباخ والتحليل  
العاملى لحساب معاملات لحساب الثبات والصدق ، معاملات الارتباط والانحدار  
بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقة بين ابعاد الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى.

### نتائج الدراسة الميدانية

جدول (١) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير المستقل (X1)
الأداء المؤسسى لبنك مصر	٠,٠٢٨	٠,٧٧٦	الإدارة بالاهداف

بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري الإدارة بالأهداف في بنك مصر و الأداء  
المؤسسى لبنك مصر كما موضح في الجدول (٢) ، يتضح أن قيمة اختبار (ت)  
تساوي (٠,٢٨٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف في  
بنك مصر لها علاقة قوية بالأداء المؤسسى ولا يمكن ان ترجع هذه العلاقة للصدفة  
حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (٢): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى  
لبنك مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٥٩٩	٠,٣٦٧	٠,٠٠	٨,٥٩١	٠,٠٢٨
الإدارة بالاهداف (X1)	٠,٦٠٩	٠,٠٧٩	٠,٠٣٣	٠,٢٨٣	٠,٠٢٨

جدول (٣) علاقة الانحدار بين الإدارة بالاهداف والاداء المؤسسي لبنك مصر

الاداء المؤسسي لبنك مصر						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	الإدارة بالاهداف
٠,٠٢٨	١١,٣٨٥	٤٢,٩٥٠	٠,٤٨٣	٠,٦٠٢	٠,٧٧٦	

ويشير جدول (٣) أن معامل الارتباط  $r$  يساوي (٠,٧٧٦) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٨ ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (٠,٦٠٢) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٠% من التغيرات في الاداء المؤسسي للبنك ناتجة عن التغيرات في ممارسات الإدارة بالاهداف، حيث بلغت قيمة درجة التأثير  $b = (٠,٤٨٣)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٢,٩٥٠)

جدول (٤) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري الإدارة بالاهداف والاداء المؤسسي لبنك مصر

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار (ف)
الانحدار	٢٢٥٦٧,٦٨٩	٢٣٢,٧٨٥	المعنوية
البواقي	٣٦٦,٤٤٢	٢,٣٨٩	٠,٠٢٨
		١١٨,١٣٩	

ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (٤) أن قيمة (ف) تساوي

(١١٨,١٣٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (٥) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين الإدارة بالاهداف من

حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير المستقل (X2)
الأداء المؤسسى لبنك مصر	٠,٠١٩	٠,٧٦٦	الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف

والأداء المؤسسى لبنك مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
---------	---	----------------	------	----------	----------

٠,٠١٩	٨,٣٣٥	...	٠,٤٠١	٣,٩٥٥	الثابت
٠,٠١٩	٠,٢٦٥	٠,٠٤٧	٠,٠٥٥	٠,٤٣٣	الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف (X2)

جدول (٧) العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والاداء المؤسسي لبنك مصر

الاداء المؤسسي لبنك مصر						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف (X2)
٠,٠١٩	١١,٧٤١	٤٣,٢٢٤	٠,٤٤٥	٠,٥٨٧	٠,٧٦٦	

من جدول (٥) (٦) (٧) (٨) والذي يظهر نتائج دراسة العلاقة بين متغيري  
بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والاداء المؤسسي لبنك مصر  
نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٦٦) بمستوى دلالة يعادل (٠,٠١٩) وهو  
موضح بجدول (٥) ويشير جدول (٧) أن التحديد R2 بقيمة (٠,٥٨٧) وهذا يعني  
أن ما قيمته ٥٨% من التغيرات في الاداء المؤسسي في بنك مصر ناتجة عن  
التغيرات في الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف ويظهر تحليل التباين  
الموضح بالجدول رقم (٨) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,١٥١) وهي دالة إحصائيا  
عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥.

جدول (٨) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف  
والاداء المؤسسي لبنك مصر

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار (ف) القيمة	المعنوية
الانحدار	٢٢١١٥,٦٥٠	٢٤١,٣١٥	١١٩,١٥١	٠,٠١٩
البواقي	٣٥٢,٢٣٥	٢,٦٥٢		

جدول (٩) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير المستقل (X3)
الأداء المؤسسي لبنك مصر	٠,٠١٦	٠,٧٨١	الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٣٥٣	٠,٣٥٤	٠٠٠	٨,٣٥٠	٠,٠١٦
الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف (X3)	٠,٤٩١	٠,٠٥٥	٠,٠٧١	٠,٢٤٢	٠,٠١٦

جدول (١١) العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

الأداء المؤسسى لبنك مصر						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف (X3)
٠,٠١٦	١١,٣١٠	٤٢,٦٨٨	٠,٤٤٢	٠,٦١٠	٠,٧٨١	

من جدول (٩) (١٠) (١١) (١٢) والذي يظهر نتائج دراسة العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨١) بمستوى دلالة يعادل (٠,٠١٦) وهو موضح بجدول (٩) ويشير جدول (١١) أن التحديد R2 بقيمة (٠,٦١٠) وهذا يعني أن ما قيمته ٦١% من التغيرات في الأداء المؤسسى في بنك مصر ناتجة عن التغيرات في الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (١٢) أن قيمة (ف) تساوي (١١٨,٣٥٥) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٠١٦.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

البيان	مجموع	متوسط	اختبار (ف)
--------	-------	-------	------------



	المربعات	المربعات		
المعنوية	القيمة	٢٣١,٦١٢	٢٤١٥٠,٧١٢	الانحدار
٠,٠١٦	١١٨,٣٥٥	٢,٣١٢	٣١٥,٤٢٨	البواقي

جدول (١٣) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والاداء المؤسسى لبنك مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (R)	المتغير المستقل (X4)
الاداء المؤسسى لبنك مصر	٠,٠٣٧	٠,٧٨٥	الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والاداء المؤسسى لبنك مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٦٣٣	٠,٣٤١	٠٠٠	٨,٦١١	٠,٠٣٧
الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف (X4)	٠,٣٩٦	٠,٠٥٩	٠,٠٤١	٠,٢٥٧	٠,٠٣٧

جدول (١٥) العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

الأداء المؤسسى لبنك مصر						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف
٠,٠٣٧	١١,٤٣٥	٤١,٩٥٥	٠,٤٣٣	٠,٦١٦	٠,٧٨٥	

من جدول (١٣) (١٤) (١٥) (١٦) والذي يظهر نتائج دراسة هذه العلاقة بين للعلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨٥) بمستوى دلالة يعادل (٠,٠٣٧) وهو موضح بجدول (١٣) ويشير جدول (١٥) أن التحديد R2 بقيمة (٠,٦١٦) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٢% من التغيرات في الأداء المؤسسى لبنك مصر ناتجة عن التغيرات في ممارسات الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (١٦) أن قيمة (ف) تساوي (١١٧,٨١٢) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٠٧.

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر

البيان	مجموع	متوسط	اختبار (ف)
--------	-------	-------	------------

	المربعات	المربعات	
الانحدار	٢٥٥,٧٩٨	٢٢٦٥,٧٥٦	القيمة المعنوية
البواقي	٢,٣١١	٣٦٧,٢٩٠	٠,٠٣٧

### ثانياً مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بتحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تفرغ استمارات الاستقصاء باستخدام برنامج spss وفقاً لتبويب أداة الدراسة، وتوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى التي تبحث في العلاقة بين الإدارة بالاهداف والاداء المؤسسى لبنك مصر وجود علاقة معنوية ايجابية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٧٦) موضح بجدول (١) (٢) (٣) (٤)، وهو ما ينسجم مع دراسات ( Anna, et al., ) (Yongjia and Xiaoqing , 2017) (Lorenzo, et al., 2017) (Kyriaki and Michael , 2016) والتي أوضحت ان ممارسات الإدارة بالاهداف تؤثر على تعزيز مخرجات المؤسسة وتحسن من الأساليب والإجراءات التي تقوم باتخاذها المؤسسة ووحداتها التنظيمية كأحد أوجه الاداء المؤسسى ، بجانب تحديد أساليب الاداء المؤسسى التي تمكن من التوظيف الأمثل للموارد خاصة النادرة (Yongjia and Xiaoqing , 2017) ، وممارسات الاداء المؤسسى المناسبة التي تفعل من خطوط الاتصال التنظيمي (Lorraine, et al. , 2013) ، وتحسن من

مستويات تلك الاتصالات كأحد أوجه الأداء المؤسسى نتيجة الاهتمام بممارسات الإدارة بالاهداف (Bushra, et al. , 2015) .

بالنسبة للفرضية الثانية التي ركزت على دراسة العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، فمن خلال جدول (٥) (٦) (٧) (٨) والذي يظهر نتائج دراسة هذه العلاقة حيث نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٦٦) وهو موضح بجدول (٥) ، الامر الذى نستنتج منه ان هناك علاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، بجانب ذلك وجود علاقة تأثير مقدارها ٥٨% من جانب الإدارة بالاهداف من حيث بعد وضع الأهداف على الأداء المؤسسى لبنك مصر حيث تأتى هذه النتائج متوافقة مع دراسات كل من (Yongjia and Chialin, et al., 2017) (Kyriaki and Michael , 2016) and Xiaoqing , 2017) والتي اكدت على ان وضع الأهداف يطلب ان تكون هناك مشاركة من جميع المستويات في المؤسسة لضمان القناعة بتلك الأهداف (Leandro, et al., 2017) بحيث تتم كذلك عملية وضع الأهداف في اطار معتمد على عناصر تحديد الأولويات من الأهداف وان تكون نابعة من فحص البيئة الخارجية وتحديد متغيراتها (Danny, et al., 2017)، خاصة ان ذلك يخدم الأداء المؤسسى من خلال وضع اهداف مناسبة لطبيعة المتغيرات التى يتأثر بها (Eva, et al., 2017).

بالنسبة للفرضية الثالثة التي ركزت على دراسة العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، فمن خلال جدول (٩)

(١٠) (١١) (١٢) والذي يظهر نتائج دراسة هذه العلاقة حيث نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨١) كما موضح بجدول (٩) ، الامر الذى نستنتج منه ان هناك علاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، بجانب ذلك وجود علاقة تأثير مقدارها ٦١% من جانب الإدارة بالاهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف على الأداء المؤسسى لبنك مصر حيث تأتى هذه النتائج متوافقة مع ( Hatem and Yomna, 2017) ( Chialin, et al., 2017 ) والتي اكدت على ان ممارسات تنفيذ الأهداف تتم من خلال نشر الأهداف على الوحدات المسؤولة عنها فترة زمنية مناسبة لتنفيذ كل هدف بجانب ذلك ان يتم وضع وتحديد مؤشرات قياس كمية ونوعية لكل هدف ( Hatem and Yomna, 2017 ) ليكون مرشدا للتنفيذ مع ضرورة ان تقوم المؤسسة بتدريب المسؤولين على تنفيذ الأهداف لاكتساب المهارات المطلوب ( Yongjia and Kyriaki and Michael , 2016) (Xiaoqing , 2017) مع تخصيص الموارد المناسبة للتنفيذ .

بالنسبة للفرضية الرابعة التي ركزت على دراسة العلاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، فمن خلال جدول (١٣) (١٤) (١٥) (١٦) والذي يظهر نتائج دراسة هذه العلاقة حيث نجد ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨٥) وهو موضح بجدول (١٣) ، الامر الذى نستنتج منه ان هناك علاقة بين الإدارة بالاهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسى لبنك مصر ، بجانب ذلك وجود علاقة تأثير مقدارها ٦٢% من

جانبا بعد متابعة تنفيذ الاهداف على الاداء المؤسسى لبنك مصر حيث تأتى هذه النتائج متوافقة مع ( May and Ralph, 2017 ) ( Irja, 2016 ) ( Yongjia ) ( Kyriaki and Michael , 2016 ) ( and Xiaoqing , 2017 ) خاصة ان متابعة تنفيذ الاهداف تعتبر عنصرا مهما في نجاح ممارسات الإدارة بالاهداف وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة نتيجة ممارسات المتابعة وإجراءاتها خاصة التصحيحية التى تعزز من نتائج تحقيق الاهداف وفق ما هو مستهدف تحقيقه (Aynur and Mehmet, 2016) ويؤكد (May and Ralph, 2017) (Saqib, et al. , 2017) على ان متابعة التنفيذ تتعكس على الاداء المؤسسى للمنظمة من حيث تفعيل حسن استخدام الموارد وتعظيم نتائج الاداء المؤسسى والفعالية التنظيمية

### التوصيات التطبيقية المقترحة من الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التطبيقية التي من الممكن ان تسهم في تعزيز ممارسات الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى لدى بنك مصر والبنوك عموماً:

١. توجه الدراسة اهتمامات مسؤولي بنك مصر بان يتم تطبيق مدخل الإدارة بالاهداف لعلاقته الوثيقة بتطوير وتفعيل الأداء المؤسسى للبنك وان تضع الإدارة العليا بالبنك خطة تطبيقية لنشر فلسفة هذا المدخل في كافة مستويات البنك.
٢. توصى الدراسة بنك مصر برفع المهارات والكفاءات للمسئولين تجاه أسس الإدارة بالأهداف وان تضع خطة تدريبية بحيث يشمل التدريب مراحل وضع وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق هذا المدخل.
٣. ان تعمل ادارة البنك على وضع مؤشرات ومقاييس للاداء المؤسسى منطلقة من زوايا الإدارة بالاهداف تكون قابلة للقياس وذات مسؤولية بشرية وتنظيمية ويتم قياسها ومراجعتها بشكل دوري لتطويرها وتحسينها.
٤. العمل على تطوير الاختصاصات التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفى في ضوء فلسفة الإدارة بالاهداف وقياس الأداء المؤسسى بحيث يسهم الأداء التنظيمى والأداء البشرى في ترسيخ فلسفة الإدارة بالاهداف وتطوير الأداء المؤسسى للبنك.

٥. تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسى للبنك في ضوء متغيرات بيئة عمل مجالات البنوك المختلفة ووضع المؤشرات والأهداف المناسبة لتلك المتغيرات.

#### مقترحات بحثية مستقبلية

لاستكمال الجهود البحثية في مجال الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى تقترح الباحثة اجراء الدراسات التالية

- أثر نمط القيادة على تطبيق مدخل الإدارة بالاهداف في البنوك.
- أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الأداء المؤسسى للبنوك.
- أثر الانتماء التنظيمى على الأداء المؤسسى للبنوك.
- اثر الأداء الوظيفى للعاملين على تطبيق الإدارة بالاهداف في البنوك.
- دراسة مقارنة بين متطلبات تطبيق الإدارة بالاهداف في البنوك .



## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩) "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة". رسالة ماجستير جامعة أم القرى.
- الرشودي، بدرية بنت سليمان (٢٠٠٢) "الإدارة بالأهداف مدخل لتطوير العملية الادارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية" رسالة دكتوراه غير منشورة ، الادارة العامة لكليات البنات بالرياض ،وزارة المعارف المملكة العربية السعودية .
- السلمي، على (١٩٩٩) الادارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ،القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- المبيضين، محمد ذيب. ٢٠١٣ . فعالية تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن .المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، مجلد ٩ ، عدد ٤ ، ص ١٣-٣٤.
- الشليبي ، هيثم محمود والخزاعي، حسين عمر وجابر ،نصر الدين ٢٠١١.استراتيجية تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات العربية .انموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٣٥ يونيو، ص٣٧-٦٩.

---

### المراجع باللغة الإنجليزية

- Andrey, Z.& Lei, G. (2015) Corporate governance and performance of financial institutions. **Journal of Economics and Business**, V. 82, November–December, pp.: 17-41.
- Anna ,R., John ,M., Paul, B., Lotte, W. C., David, R. (2017 ) Moving beyond the MSY concept to reflect multidimensional fisheries management objectives. **Marine Policy**, V. 85, November, pp.: 33-41.
- Anna S., Elena P., Gulnara K., Liliyana N., Alfia Z. (2014 ) A multiple objective stochastic programming model for working capital management **Social and Behavioral Sciences**, V. 156, 26 November, pp.: 35-40.
- Aynur Y. & Mehmet F. G. (2016) Institutions and Economic Performance: A Review on the Developing Countries. **Procedia Economics and Finance**, V. 38, June, pp.: 347-359.
- Bushra A. H., Hilwana A. K., Norasyikin A. F., Nor F. M., Nasruddin H. (2015) Bank Financial Statement Management using a Goal Programming Model. **Social and Behavioral Sciences**, V.211, 25, November, pp.: 498-504.
- Chialin C., Guyves A., Kevin M., Jiuh-Biing S. (2017 ) Balancing equity and cost in rural transportation management with multi-objective utility analysis and data envelopment analysis: A case of Quinte West. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, V. 95, January, pp.: 148-165.
- Danny, M., Isabelle, L. B. M., Mario, D. A., Alessandro, M., Guido, C. (2017) Institutional logics, family firm governance and performance. **Journal of Business Venturing**, V. 32, Issue 6, November, pp.: 674-693.
- Duysal A. C.(2014) Enabling More Objective Performance Appraisals: A Training Program Model of Pinpointing. **Social and Behavioral Sciences**, 150, 15 September, pp.: 794-802.

Erling, S. A.& Kristoffer, V. G. (2017) Our tribute to Rodney – And the importance of Goal Directed Project Management. **International Journal of Project Management**, 29 September, pp.: 394-411.

Eva ,N., Albert ,J., Ana ,B. L., Maryse, C., Rodrigo, L. (2017) Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, V. 155, Part 2, 1 July, pp.: 1-6.

Hamed S. G.& Aliyeh K. (2017 ) Multi-objective cost-load optimization for demand side management of a residential area in smart grids. **Sustainable Cities and Society**, V. 32, July, pp.: 171-180.

Hatem ,M., Yomna, A. (2017 ) A multiple objective stochastic programming model for working capital management **Technological Forecasting and Social Change**, V. 9, May, pp.: 198-211.

Irja ,H. (2016) Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. - **Social and Behavioral Sciences**, V226, 14 July, pp.: 108-115.

Kyriaki M.& Michael G. A. (2016) Institutional performance and ship registration. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, V. 85, January, pp.: 90-106.

Leandro, V. P., Carlos, P., Caliane ,B.B. C., Mauro ,A.S.S. R., Laureano, J. (2017 ) Financial risks management of heat exchanger networks under uncertain utility costs via multi-objective optimization. **Energy**, V. 139, 15, pp.: 98-117.

Leanne , C., Carlos ,W. L., Pansy, H. Y. L. (2016) The interaction effects of institutional constraints on managerial intentions and sustainable performance. **International Journal**

---

**of Production Economics**, V. 181, Part B, November, pp.: 374-383.

Lorenzo L., Fabio M., Marino N., Carlo P. (2017 ) Hybrid Flow Shop Management: Multi Objective Optimization. **Procedia CIRP**, V. 62, pp.: 147-152.

Lorraine ,S., Chehani, A., Kate ,L., Helen ,R., Carol ,A. (2013) The contribution of goal specificity to goal achievement in collaborative goal setting for the management of asthma. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, V. 9, 6, November–December, pp.: 918-929.

May B. B.& Ralph R. (2017 ) Being smart about writing SMART objectives. **Evaluation and Program Planning**, V. 61, April, pp.: 125-127.

PutuAstawa, I., Tjokorda G., Ni N., NyomanAbdi , I. (2016) Performance of Microfinance Institution in Harmony Cultural Perspective in Bali. **Social and Behavioral Sciences**, V. 219, 31 May, pp.: 113-120.

Samuel A., Robert A. O., Kwabena F. 2017. Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies. *Journal of Business Research*, Volume 83, February, pp:10-18.

Saqib, S., Shuang, C., Hongnian, Y. (2017) Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, V. 62, April, pp.: 21-32.

Shisong , J., Limin ,G., Hua ,W., Chris, K. (2016) Institution, strategy, and performance: A co-evolution model in transitional China. **Journal of Business Research**, V. 69, 9, September, pp.: 3352-3360.

Tyler, F. T. (2016) Motivating revisions of management accounting systems: An examination of organizational goals and

---

accounting feedback. **Accounting, Organizations and Society**, V. 53, August, pp.: 1-16.

Uzma B., Hatice O. B., Claire D. M., David W.L. T.2017.New approaches to measure the social performance of microfinance institutions . **International Review of Economics & Finance**, V. 53, January pp: 88-97.

Vi D. N., Frank J., Leonidas C. L., Paul C. (2016) Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. **Journal of Business Research**, V. 69, Issue 8, August, pp.: 2911-2922.

Xiaoying L. & Laixiang S. (2017) How do sub-national institutional constraints impact foreign firm performance?. **International Business Review**, V. 26, 3, June, pp.: 555-565.

Yongjia R. L. & Xiaoqing M. F. (2017) Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China. **International Review of Economics & Finance**, V. 49, May, pp.: 17-57.

## الملاحق

## قائمة الاستبيان

الاستاذ الفاضل الاستاذة الفاضلة

بعد التحية،

بداية تتوجه الباحثة لسيادتكم بالشكر في انجاز هذه الدراسة التي تركز على بحث العلاقة بين الإدارة بالاهداف والاداء المؤسسى ببنك مصر، رجا وضع رأيكم الشخصي الموقر امام كل فقرة من فقرات القياس بشكل معبر عن واقع البنك تجاه تلك العبارات.

الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
<b>الإدارة بالاهداف بعد وضع الاهداف</b>					
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
<b>الإدارة بالاهداف بعد تنفيذ الاهداف</b>					

١	يقوم البنك بنشر الأهداف على الوحدات المسؤولة عنها				
٢	يحدد البنك فترة زمنية مناسبة لتنفيذ كل هدف				
٤	يضع البنك مؤشرات قياس كمية ونوعية لكل هدف ليكون مرشدا للتنفيذ				
٥	يحدد البنك متطلبات تنفيذ الأهداف والموارد المطلوبة				
٦	يحرص البنك على رصد مشكلات التنفيذ وحلها				
٧	يحدد البنك خطة تشغيلية مناسبة لتنفيذ الأهداف المطلوبة				
٨	يدير البنك المسؤولين على تنفيذ الأهداف لاكتساب المهارات المطلوبة				
<b>متابعة تنفيذ الاهداف</b>					
١	يحرص البنك على رصد مشكلات التنفيذ وحلها				
٢	لدى البنك نظام واضح عن متابعة تنفيذ الاهداف				
٣	تتم المتابعة لتنفيذ الأهداف من خلال فترة دورية منتظمة				
٤	يصدر البنك تقارير دورية عن نتائج متابعة تنفيذ الاهداف				
٥	يعقد المسؤولين بالبنك اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الاهداف				
٦	يستخدم البنك برمجيات متطورة في متابعة تنفيذ الاهداف				
٧	يحفز البنك الإدارات التي تتميز في تنفيذ الأهداف المطلوبة				
٨	يحدد البنك مهام واختصاصات مناسبة لإجراءات متابعة تنفيذ الأهداف				

أولاً: يرجى تحديد رأيكم الموقر حول الإدارة بالاهداف

ثانياً: يتم تحديد أكم الموقر حول الأداء المؤسسى لبنك مصر

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يحدد البنك ضوابط ومعايير الأداء المطلوب من كل وحدة تنظيمية					
٢	يضع البنك مواصفات واضحة للاداء الوظيفى للعاملين					
٣	يعمل البنك على رفع الكفاءة التشغيلية للوحدات التنظيمية بشكل دوري					
٤	يحدد البنك المتغيرات الداخلية المؤثرة على ادائه التنظيمى					
٥	يرصد البنك المتغيرات في البيئة الخارجية المؤثرة على الأداء المؤسسى					
٦	يسود في البنك ثقافة تنظيمية معززة لتطوير الاداء المؤسسى					
٧	يعمل البنك على قياس وتحسين صورته الذهنية لدى العملاء					
٨	يطبق البنك أفضل الأساليب في أداء انشطته					
٩	يطور البنك من المهام والاختصاصات التنظيمية للوحدات المؤثرة على ادائه					
١٠	ينفذ البنك استراتيجية حديثة لتطوير الأداء البشرى					
١١	يراعى البنك تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم المخرجات					



د / منال محمد الوكيل

أثر ممارسات الإدارة بالاهداف على الاداء المؤسسى

٢٠١٨/١٢/١٠

					يدعم البنك توجهات الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة للعملاء	١٢
					يوجه البنك ادائه المؤسسى بشكل مناسب للتفوق على المنافسين	١٣

ثالثاً: من وجهة نظركم ما هي أهم المعوقات المتعلقة بموضوع الإدارة بالاهداف والأداء المؤسسى في بنك مصر؟

.....  
.....  
.....

سادساً: من وجهة نظركم ما هي اهم الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات؟

.....  
.....  
.....  
خالص .....

تقديري والشكر لكم لمساهمتمكم البناءة فى اعداد الدراسة

الباحثة للتواصل تلفون وايميل