

# الإدارة بالأهداف وأثرها على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للانغماس الوظيفي

دراسة على عينة من المصارف التجارية إقليم النيل الأزرق- السودان 2024م

كلية الدراسات العليا - جامعة النيل الأزرق

أ. هادية خالد القاضي حمراوي

د. التجاني الغزالي عبد الخير محمد

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والاجتماعية - جامعة النيل الأزرق

## المستخلص:

تناولت الدراسة أثر نظام الإدارة بالأهداف على التميز المؤسسي من خلال الإنغماس الوظيفي بالمصارف التجارية إقليم النيل الأزرق - السودان؟ ، جاءت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل: ما مدي تأثير الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي على الإنغماس الوظيفي على العاملين بالمصارف التجارية، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالأهداف على التميز المؤسسي، معرفة أثر الإدارة بالأهداف على الإنغماس الوظيفي، وإعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وصُممت إستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد(75) إستبانة واسترجع منها(70) بنسبة استجابة بلغت(95 %). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد ما يحمله من معانٍ ودلالات للوصول لرؤية متكاملة مع تحديد إمكانية تطبيقه، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والإنغماس الوظيفي. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تعزيز مفهوم نظام الإدارة بالأهداف لدي المديرين في المصارف التجارية مع إتباع سياسات فعالة للتميز المؤسسي بهدف تفعيل قدرة المصارف على نظام الإدارة بالأهداف وبنائه على أسس علمية، إعداد خطة إستراتيجية لتطوير العمل الإداري بالمصارف مع توجيه الإهتمام بشكل خاص على العاملون القادرون على تقديم الأفكار المتعددة للمساعدة على إعادة البناء وأحداث التطوير والتغيير المستمر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، الانغماس الوظيفي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين

## Management by objectives and its impact on institutional excellence through the mediating role of job embeddedness.

(A study on a sample of commercial banks in the Blue Nile Region - Sudan during the year 2024 AD)

A.Hadia Khalid Al-Qadi Hamrawi

Dr. Eltgani Elghazaly Abdel-Khair Mohammed

## Abstract

The study examined the impact of the management by objectives system on institutional excellence in commercial banks in the Blue Nile region - Sudan, and aimed to identify the extent of the impact of job

involvement on this relationship. The study relied on stratified random sampling and a questionnaire was designed to collect data, where a number of (75) questionnaires were distributed and retrieved from them. (70) with a response rate of (95 %). To ensure the degree of reliability of the data, the Cron-Nbach alpha test was used, and the study model and hypotheses were built based on the study's literature. Path analysis and structural equation modeling were used to test the hypotheses. The results showed that there is a partial relationship between the dimensions of management by objectives and institutional excellence, and that job involvement strongly mediates the relationship between management by objectives and institutional excellence.

**Keywords:** commitment to achieving goals, participation in formulating goals, communication, evaluating results, behavioral immersion, emotional immersion, cognitive immersion, leadership excellence, subordinate excellence.

### المقدمة:

يعد السعي للتمييز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحدائية، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، عبدالله وآخرون(2022). وفي ذات السياق فإن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات، قد فرض عليها تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها نحو استدرار واستيعاب وإدخال النظم المتطورة والتعامل مع الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب المنظمات موجة من التحديات، آدي الي تبني أسلوب الإدارة بالأهداف القائم على مبدأ المشاركة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. وإن هذا الأسلوب يقوم على تحديد الأهداف ومجالات الأداء وتقييم مدي تحقيقها، بالإضافة أنها تساعد المنظمات على زيادة قدرتها على حل المشكلات، وتهيئ المناخ الملائم للاتصالات بحيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى، حمدي(2014).

### مشكلة الدراسة:

يغلب على التحولات الجارية في العمل المصري منذ الدخول في الألفية الجديدة صفة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، لذا يتطلب من المصارف تبني ممارسات أسلوب الإدارة بالأهداف في كل عملياتها من أجل البقاء والنمو، حيث تسعى جميع المنظمات الآن لا سيما المصارف إلى تبني نظام الإدارة بالأهداف الذي باستطاعته تحديد احتياجات الزبون والعمل على تلبيتها، وتعتبر الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطبقها الدول المتقدمة فهي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجبه يشترك المدير ومرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الأهداف التي تستهدف المنشأة الوصول اليها ثم تحديد عناصر المسئولية

لكل مسئول إداري يعبر عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها (عبدالجبار، وعبدالوهاب 2017، ص180). وقد إتجهت العديد من دول العالم الي إدخال نظام الإدارة بالأهداف كأسلوب جديد لإدارة المنظمات والهيئات والشركات والمؤسسات والمصارف المختلفة على أساس أنه يعتبر أحد أساليب الإصلاح الإداري الذي أثبتت التجارب فعاليته إذ ينطوي هذا النظام على تغيير أسلوب الإدارة من إدارة روتينية تعتمد بالدرجة الأولى على اللوائح والقوانين الي إدارة تعتمد أساساً على الأهداف ' أشرف محمود (2020:ص30). ونظراً لأهمية الإدارة بالأهداف هنالك عدد من الدراسات تناولتها كمصدر للأداء المؤسسي حيث ركزت الدراسات على دراسة العلاقة بينها وبين التميز المؤسسي ، كما في دراسة (يعقوب أسماء 2020، عبدالعال عبدالله 2021، حيث لم تختبر هذه الدراسات علاقة الإدارة بالأهداف بالأداء المؤسسي بتوسيط الانغماس الوظيفي، حيث أشارت دراسة عبدالله واخرون (2022) إلى دور القيادة الإدارية في تبني أسلوب الإدارة بالأهداف، القائم على مبدأ المشاركة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.

عليه ونظراً للفجوات التي جاءت في الدراسات السابقة يلاحظ وجود ندرة أو قلة في الدراسات التي تناولت الانغماس الوظيفي كمتغير مفسر للعلاقة بين الإدارة بالأهداف وبعض المتغيرات، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي من خلال محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية:

1. إلى أي مدى تؤثر الإدارة بالأهداف على التميز المؤسسي؟
2. ما مدى تأثير الإدارة بالأهداف على الانغماس الوظيفي؟
3. ما أثر الانغماس الوظيفي على التميز المؤسسي؟
4. ما هو الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي؟

### أهداف الدراسة:

1. إختبار العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.
2. التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والانغماس الوظيفي.
3. دراسة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والتميز المؤسسي.
4. معرفة إلى أي مدى يتوسط الانغماس الوظيفي العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.

### الأهمية العلمية للدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على دور الإدارة بالأهداف على التميز المؤسسي من خلال الممارسات الإدارية بالمصارف، كما أنها تتناول الانغماس الوظيفي كمبرر للعلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي، لذا من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية، لا سيما أن التفاعل بين متغيرات هذه الدراسة قد يسفر عن إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة قد تفتح آفاق للباحثين في المستقبل من خلال دراسة الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بتوسيط متغيرات أخرى خلاف الانغماس الوظيفي.

### الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة لمتخذي القرار بالإدارات العليا للمصارف في تزويدهم وإحاطتهم بأهمية تأثير الإدارة بالأهداف على التميز المؤسسي في الأداء، إذ لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية

والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار، والاهتمام الجزئي بالعمل، بل من خلال تبني فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية القطاع المصرفي ودوره المتنامي في الإقتصاد الوطني وتقديم الخدمات، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرار بالإدارات العليا في المصارف لتبني توجهات إدارية حديثة وذلك عن طريق إستخدام ابعاد الإدارة بالأهداف التي تعد أحدث صيحة في علم الإدارة الحديثة لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة في عالم الأعمال اليوم، وأصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجاً واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت والمؤسسات الحديثة والمتقدمة فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية، فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري.

## الإطار النظري:

### أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن العنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، حيث أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والإقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات في الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانياتها على تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية، مما أدي الي الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجها ضمن الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الأهتمام منحصراً على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه «قسم الأفراد» وبالتالي فأن إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في صنع القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع البرامج الخاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عبدالعال عبدالله، 2021م).

### ابعاد الإدارة بالأهداف:

1. الإلتزام بتحقيق الأهداف: الإلتزام هو يرجى وجوده عند العاملين لانهم المشاركون في اتخاذ القرار (الحسن 2002).
2. المشاركة في صياغة الأهداف: المشاركة: قيام الرئيس (المقيم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. (الحيصات 2007).
3. الإتصال: يقوم نظام الإتصال الداخلي في المنظمة على جميع عمليات الإتصال الرسمية منها وغير الرسمية والتي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية. (أحمد، 2008م).
4. تقييم الأداء: هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي

بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية. تعد مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها مما يؤدي إلي تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المنشأة على بناء الثقة بين الموظفين والمنشأة. (محمد مروان، 2022م).

## ثانياً: مفهوم التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، 2001). والتميز المؤسسي هو سعي المنظمات الي استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، وتعرف المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (الضالعين، 2010، ص73). ويعرف بأنه قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال يميزها عن المنظمات المماثلة لها. وهو كذلك تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها بعلاقات التأكد والتفاعل (سليمان، 2017، ص361).

## أبعاد التميز المؤسسي:

### 1. تميز القيادة:

يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات والمتعددة حيث أن القيادة العليا تأثيراً مباشراً على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات **تميز المرؤوسين**: الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تمييزها بالخبرة، والمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الي أفكار جديدة، (بوسالم، 2015).

فالقيادة هي المفتاح الرئيسي لرضا العاملين بالمؤسسة وتوجيه وتسخير إمكاناتهم نحو أهداف المؤسسة كذلك، فإن رضا العميل عن المؤسسة يأتي في المقام الأول على مدي حرص قيادة المؤسسة على تفهم رغباته وتطلعاته وترجمتها لخطط عمل والإشراف التام على تحقيقها كما إن كل الموارد الضرورية لإنجاز المهام يقع توفيرها وحسن استخدامها على عاتق القيادة ويترب على أي عملية إدارية وإيجاد حلول لكل ما يعترى العملية الإنتاجية أو الخدمة بالمؤسسة من تداخلات واختلافات وتباين أثناء التطبيق، (أحمد، 2012، ص231). يمثل درجة إتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانية إبداعية متميزة

تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دون تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة. إن التميز في العمل يتضمن تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معاً من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاز المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المشاكل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمروؤوسيهيها تخلق بيئة معرقله للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي. يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، (بوسام، 2015).

### ثالثاً: مفهوم الانغماس الوظيفي: Work Engagement

ظهر مفهوم الانغماس في التسعينات من القرن الماضي في مجال إداري الاعمال، وبعد ذلك توسع استخدام مفهوم الانغماس الوظيفي ليشمل المجال الأكاديمي، (Schaufeli, 2012). ويصف خان، (Kahn, 2012). الانغماس الوظيفي من خلال سلوكيات معينة. كأن يصبح الأشخاص منخرطين بديناً في المهام سواء وحدهم أو مع الآخرين، ويقظون معرفياً، ومتصلين عاطفياً مع الآخرين في خدمات العمل الذي يقومون به بطرق تظهر ما يفكرون فيه ويشعرون به، ومستوي إبداعاتهم، ومعتقداتهم وقيمهم. ويتضمن الانغماس الوظيفي التزام الأفراد بعملهم، ورضاهم عن العمل، والشعور بالحماس تجاه عملهم. والانغماس الوظيفي هو سلوك إيجابي أو حالة ذهنية تؤدي إلى نتائج إيجابية للعمل، (Robbins & 2012). ويعرف خان، (Kahn, 1995). الانغماس الوظيفي بأنه التوظيف والتعبير المتزامنان عن الذات المفضلة للشخص في سلوكيات المهام التي تعزز الاتصال في العمل والآخرين، والحضور الشخصي، والأداء النشط والكامل للدور الوظيفي. والانغماس الوظيفي حالة ذهنية إيجابية. ترتبط بشكل إيجابي في العمل، ويتسم الانغماس الوظيفي بالقوة. والتفاني، والاستغراق (Schaufeli, Salanova, Qozalez & BaKker, 2002). والانغماس الوظيفي حالة مستمرة قد تتحول إلى حالة من الحماس والشغف، والشعور بمستوي مرتفع من التركيز والطاقة في أثناء العمل، (Wilder, muth). ويعرف شوفيلي، (Schaufeli, 2012). الانغماس الوظيفي بأنه المشاركة في الحياة اليومية للعمل، والالتزام، والعاطفة، والاستغراق، والجهد المركز، والطاقة في العمل، ويعرف الانغماس الوظيفي بأنه الحالة المعرفية الفعالة والإيجابية التي تمتاز بالحيوية والالتزام والاستغراق في العمل، (Roozeboom & Schelvis, 2015).

### أبعاد الانغماس الوظيفي:

1. الانغماس السلوكي: Behavioral Engagement ويتضمن الجهد المبذول في المشاركة في أنشطة المؤسسة. وكذلك يتضمن بذل جهد وقضاء وقت إضافي في العمل.
2. الانغماس العاطفي: Emotional Engagement ويتضمن مشاعر الموظفين تجاه عملهم ومؤسستهم، الأمر الذي يجعلهم أثار ارتياحاً لعملهم، وكذلك يتضمن شعور الموظفين بالحماس والانهماك في العمل، وإنجاز مهمات العمل بنشاط.
3. الانغماس المعرفي: Cognitive Engagement ويتضمن التركيز، والوقت الذي يقضيه الفرد في التفكير في مهام العمل. ويتضمن كذلك استثمار وقت العمل، والاهتمام والتفكير والتركيز في العمل من أجل الأداء الجيد في العمل.

## الدراسات السابقة:

1. دراسة عبدالله ومحمد، (2019): بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، تهدف هذه الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، توضح مدى مساهمة الاختبار والتعنين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداء رئيسية لجمع البيانات ثم استخدام عينة قصدية مناسبة، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة المختلفة، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (Spas). وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعنين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، كما يوجد دور للتدريب في نتائج المتعاملين ودور لتقييم الأداء في نتائج الاعمال ودور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال بمجموعة جياذ الصناعية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، ويوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوي أدائها، افترضت الدراسة إجراءات المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز.
2. دراسة مبروكة وفاطمة، (2020): بعنوان: تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال. هدفت الدراسة الى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقرها مدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركة الخليج العربي والنهر لتصنيع الأنابيب اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديرا ورئيس قسم وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض كما أظهرت النتائج أن هنالك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف وأداء العاملين كما توجد ايضا علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال.

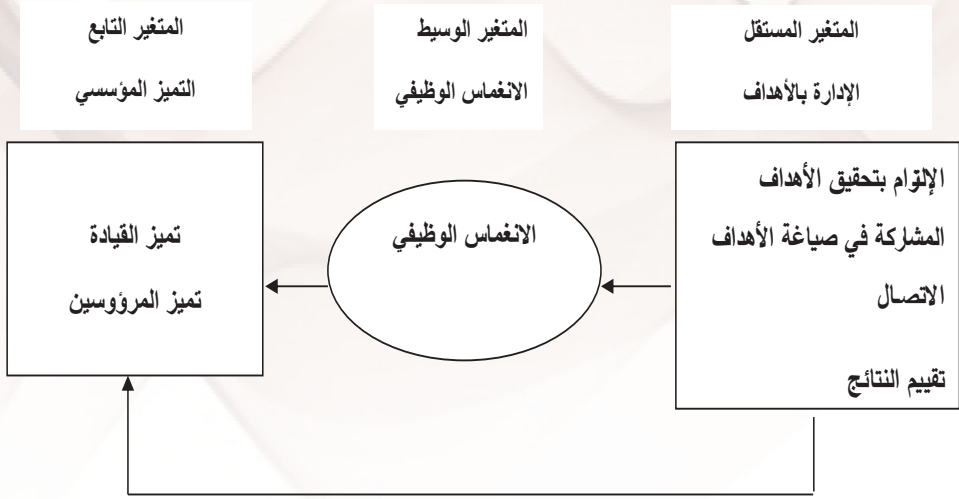
3. دراسة إيمان، (2020): بعنوان: الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام. هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وتحقيق قدرتها على التنافس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداء لجمع البيانات والمعلومات وتكونت العينة من (243) معلما بالمرحلة الثانوية وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان مدخل الإدارة بالأهداف يعد من انسب المداخر الادارية الحديثة بالمؤسسات ككل والمؤسسات التعليمية الخاصة بصفة خاصة حيث انه يتبنى عملية إحداث تغيير بالمؤسسة ككل وان ابعاد الإدارة بالأهداف تتوفر بالمدارس التعليم الثانوي العام محافظة اسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وان هنالك علاقة ارتباطية ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة اسوان الإدارة بالأهداف ومستوى ممارسة الميزة التنافسية.

4. دراسة يعقوب أسماء، (2020): بعنوان: التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، تهدف الدراسة الى التعرف على التميز في الأداء من خلال الإدارة بالأهداف، عن طريق معرفة مدي تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وإبراز الدور الذي يلعبه في إقحام ومشاركة جل العاملين في عملية تحديد الأهداف، والالتزام بتحقيق هذه الأخيرة، للحفاظ على الوضوح والشفافية من طرف كل الفاعلين في المؤسسة وبالتالي الوصول الي تميز الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على استبيان تضمن اسئلة متعلقة بموضوع البحث، تم توزيعه على مستوي شركة أور يدو بالجنوب الغربي، حيث تمت الدراسة على كل العاملين أي مسح شامل ومن ثم تحليل نتائج الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية بغية التوصل الي حل إشكالية الدراسة. وخلصت الدراسة الي تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسة يعتمد على أسس وأساليب الإدارة بالأهداف، إذ عن طريقها تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بأكثر فاعلية وتضمن ولاء العاملين بها وبالتالي تصل المؤسسة الي رقيها وتميز أدائها.

### نموذج وفرضيات الدراسة:

إستناداً على الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج، حيث يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة وفيه تظهر مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، من خلال مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان، (2024م).

### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.
2. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والانغماس الوظيفي.
3. توجد علاقة إيجابية بين الانغماس الوظيفي والتميز المؤسسي.
4. الانغماس الوظيفي يتوسط العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات، هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد ولا أوافق، ولا أوافق بشدة، حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل و ذلك على النحو التالي : الرقم (1) يقابل أوافق بشدة، والرقم (2) أوافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) لا أوافق، والرقم (5) لا أوافق بشدة. وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين موضوع الدراسة

### تحليل بيانات:

#### معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة لعينة من العاملين بالمصارف التجارية إقليم النيل الأزرق حيث تم توزيع (75) إستبانة، تمكن الباحثان من الحصول على (70) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (95 %) ولم تسترد (5) استبانات بنسبة (5 %) من ثم تم عمل تنظيف للبيانات للتخلص من البيانات المفقودة .

## تحليل البيانات الأساسية:

احتوت البيانات الأساسية على عدد من العناصر هي: النوع: العمر: الحالة الاجتماعية: المسمى الوظيفي: المؤهل العلمي: سنين الخبرة حيث نجد الآتي:

		Frequency	Percent
النوع	ذكر	44	62.9
	انثي	26	37.1
	Total	70	100.0
العمر	اقل من 30	10	14.3
	30-40	34	48.6
	40-50	21	30.0
	50-60	4	5.7
	سنة فاكثر 60	1	1.4
	Total	70	100.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	41	58.6
	غير متزوج	26	37.1
	مطلق	3	4.3
	Total	70	100.0
		Frequency	Percent
م.علمي	ثانوي	10	14.3
	جامعي	51	72.9
	فوق جامعي	9	12.9
	Total	70	100.0
م.وظيفي	مدير عام	11	15.7
	مدير ادارة	26	37.1
	رئيس قسم	16	22.9
	مراقب	8	11.4
	مشرف	9	12.9
	Total	70	100.0
س.خبرة	اقل من سنة	48	68.6
	سنة 5-10	21	30.0
	سنة 10-15	1	1.4
	Total	70	100.0

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

## صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ابعاد هي (الاتصال الفعال، تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتقويمه الانغماس الوظيفي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين). حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة حيث احتوت الاستبانة على (23 عبارة) تم حذف العبارات التي يقل فيها 0.7، (James Gaskin، 2014)، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة المكون من (23 عبارة).

## الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة:70).

	الإلتزام بتحقيق الاهداف	الانغماس الوظيفي	المشاركة في صياغة الأهداف	تقييم النتائج	تميز القيادة	تميز المرؤوسين
تبنى أهداف واضحة يولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المصرف تجاه تحقيقها	0.830					
يتمتع العاملون بحرية المشاركة في حل المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف.	0.851					
تتميز المصارف التجارية بالعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المصرف بشكل يساعد على بلوغ تحقيق الأهداف المحددة.	0.766					
تحرص المصارف التجارية على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كمنظومة يتسم بالديمقراطية والمشاركة.			0.710			
تتم مشاركة العاملين في إعداد ووضع البرامج وصياغة الأهداف المطلوبة.			0.718			

	الإلتزام بتحقيق الاهداف	الانغماس الوظيفي	المشاركة في صياغة الأهداف	تقييم النتائج	تميز القيادة	تميز المرؤوسين
يساعد التحفيز المتواصل والمستمر على إنجاز الأهداف المرجوة.			0.868			
يتعاون رئيس القسم مع أعضاء فريقه في أجل صياغة الأهداف.			0.770			
تطبيق الإدارة بالأهداف يتسم بتحقيق أهداف المصارف التجارية.			0.724			
توفر المصارف التجارية وسائل الإتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين.	0.852					
تساهم آليات ووسائل الإتصال الموجودة في إنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	0.862					
تستخدم المصارف البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها.	0.792					
الإتصالات الداخلية في المصارف هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.	0.827					
تتعدد وسائل تقييم نتائج أداء العاملين داخل المصرف.				0.679		
يشارك العاملين في وضع معايير تقييم نتائج الأداء.				0.923		

	الإلتزام بتحقيق الاهداف	الانغماس الوظيفي	المشاركة في صياغة الأهداف	تقييم النتائج	تميز القيادة	تميز المرؤوسين
تتم المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف حول أداء المهام بشكل مستمر.				0.963		
تستعمل الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.				0.947		
يتم إعلان العاملين بشكل منتظم بتقييم نتائج أدائهم السنوي في المصرف.				0.906		
تحرص الإدارة العليا بالمصارف التجارية على أشراك المرؤوسين بتجديد أساليب العمل المحتملة.					0.792	
تخلق الإدارة العليا بالمصارف التجارية الدافعية لدي العمال نحو التميز في العمل.					0.792	
يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.						0.866
يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهارتهم الوظيفية.						0.866
أبذل الجهد في دراسة مشكلات المصرف وتقديم الإقتراحات بشأنها.		0.760				
إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية.		0.760				

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

## تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009). سيتم احتساب (CR) الموثوقية المركبة أيضا وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي، والجدول رقم (9-4) يوضح نتائج الاختبار بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

الجدول (3) تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الإتصال	0.853	0.855	0.901	0.695
الإلتزام بتحقيق الاهداف	0.748	0.752	0.857	0.666
الانغماس الوظيفي	0.670	0.692	0.733	0.578
المشاركة في صياغة الأهداف	0.816	0.823	0.872	0.578
تقييم النتائج	0.930	0.945	0.949	0.791
تميز القيادة	0.606	0.679	0.771	0.627
تميز المرؤوسين	0.667	0.693	0.857	0.750

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

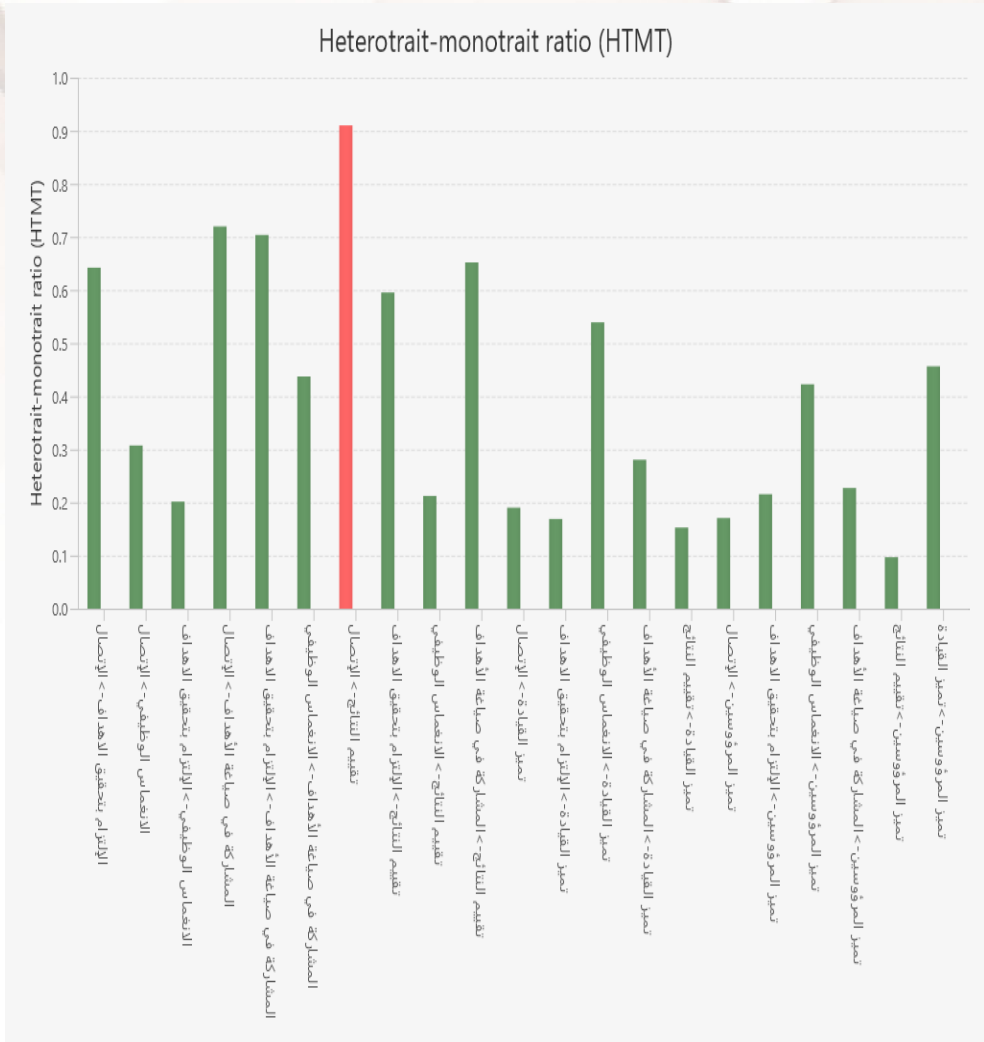
	الإتصال	الإلتزام بتحقيق الاهداف	الانغماس الوظيفي	المشاركة في صياغة الأهداف	تقييم النتائج	تميز القيادة	تميز المرؤوسين
الإتصال	1.000						
الإلتزام بتحقيق الاهداف	0.507	1.000					
الانغماس الوظيفي	-0.090	0.026	1.000				
المشاركة في صياغة الأهداف	0.601	0.536	-0.082	1.000			
تقييم النتائج	0.809	0.481	0.004	0.571	1.000		
تميز القيادة	-0.096	-0.089	0.179	-0.053	0.007	1.000	
تميز المرؤوسين	-0.075	0.146	0.177	-0.167	-0.074	0.238	1.000

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان 2024م.

- من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان اعلاه قيمة ارتباط بين الاتصال وتقييم النتائج حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون 0.809 حيث تعتبر قيمة ارتباط قوية لأنها اعلي من 0.70.
- واقل قيمة ارتباط بين المشاركة في صياغة الأهداف و تميز المرؤوسين حيث بلغت -0.167 وهي تعتبر قيمة ارتباط منخفضة سالبة لأنها اقل من 0.30.

الجدول رقم(5) تحليل الصلاحية Matrix (HTMT) - Heterotrait-monotrait ratio

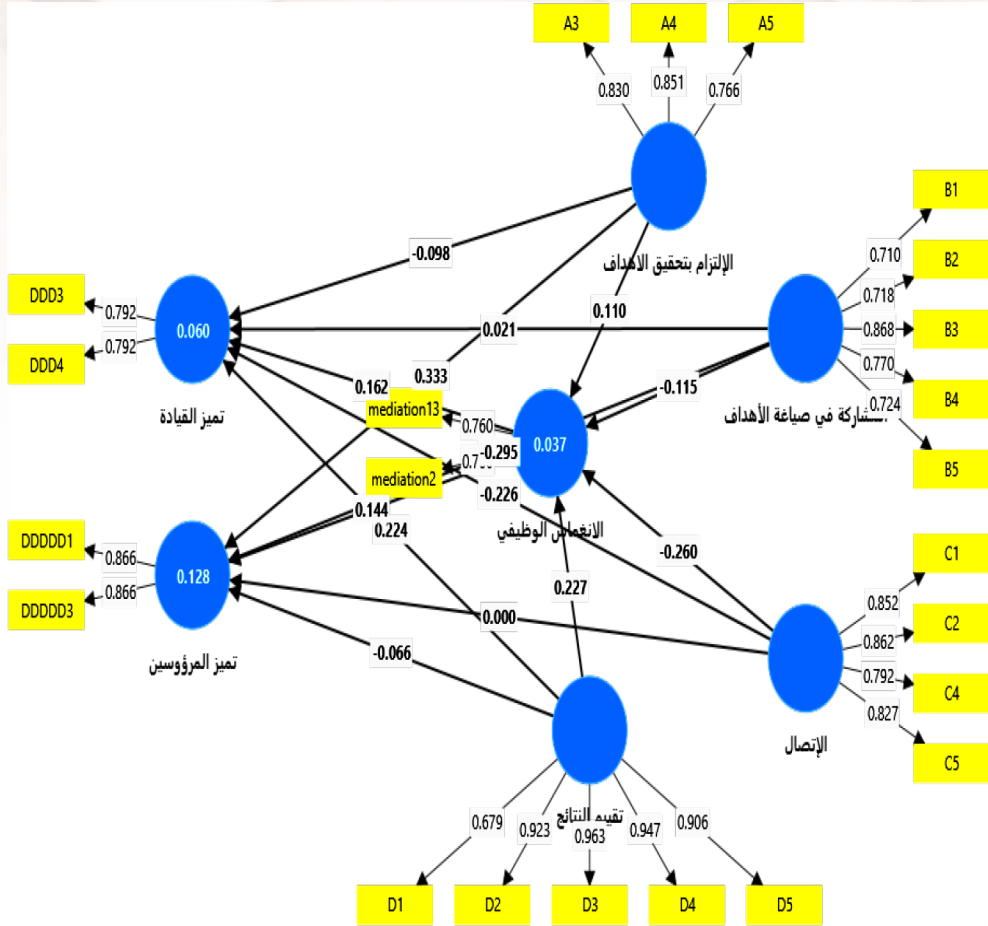
	الإتصال	الإلتزام بتحقيق الاهداف	الانغماس الوظيفي	المشاركة في صياغة الأهداف	تقييم النتائج	تميز القيادة	تميز المرؤوسين
الإتصال							
الإلتزام بتحقيق الاهداف	0.642						
الانغماس الوظيفي	0.307	0.202					
المشاركة في صياغة الأهداف	0.720	0.704	0.437				
تقييم النتائج	0.910	0.595	0.212	0.652			
تميز القيادة	0.190	0.169	0.539	0.281	0.153		
تميز المرؤوسين	0.171	0.216	0.423	0.227	0.097	0.456	



### SEM [Structural Equation Modeling] نمذجة المعادلة البنائية

وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

الشكل (3) نموذج الدراسة (الإدارة بالأهداف وأثرها على التميز المؤسسي من خلال الانغماس الوظيفي كمتغير وسيط).



لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف قياس الإدارة بالأهداف وأثرها على التميز المؤسسي من خلال الانغماس الوظيفي كمتغير وسيط كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر، حيث ان المسار الذي ينتقل من متغير الي اخر عند مستوى عند مستوي معنوية ( $P > 0.05$ ).

الجدول (6) يبين قيم تحليل المسار بين قياس الإدارة بالأهداف وأثرها على التميز المؤسسي من خلال الانغماس الوظيفي كمتغير وسيط.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV)	P values
الإتصال -> الانغماس الوظيفي	-0.260	-0.262	0.203	1.281	0.200
الإتصال -> تميز القيادة	-0.226	-0.238	0.220	1.028	0.304
الإتصال -> تميز المرؤوسين	0.000	-0.009	0.235	0.001	1.000
الإلتزام بتحقيق الاهداف -> الانغماس الوظيفي	0.110	0.106	0.204	0.540	0.589
الإلتزام بتحقيق الاهداف -> تميز القيادة	-0.098	-0.075	0.139	0.706	0.480
الإلتزام بتحقيق الاهداف -> تميز المرؤوسين	0.333	0.332	0.185	1.793	0.073
الانغماس الوظيفي -> تميز القيادة	0.162	0.135	0.194	0.834	0.404
الانغماس الوظيفي -> تميز المرؤوسين	0.144	0.152	0.123	1.168	0.243
المشاركة في صياغة الأهداف -> الانغماس الوظيفي	-0.115	-0.111	0.185	0.618	0.536
المشاركة في صياغة الأهداف -> تميز القيادة	0.021	-0.003	0.198	0.107	0.915
المشاركة في صياغة الأهداف -> تميز المرؤوسين	-0.295	-0.284	0.133	2.224	0.026
تقييم النتائج -> الانغماس الوظيفي	0.227	0.228	0.201	1.129	0.259
تقييم النتائج -> تميز القيادة	0.224	0.211	0.232	0.965	0.334
تقييم النتائج -> تميز المرؤوسين	-0.066	-0.058	0.206	0.320	0.749

الجدول أعلاه يتضح ان:

- المشاركة في صياغة الأهداف تؤثر ايجابا على تميز المرؤوسين لان قيمة المعنوية كانت اقل من 0.05. وتساوي 0.026.
- الإتصال لا يؤثر على الانغماس الوظيفي لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.200.
- الإتصال لا يؤثر على تميز القيادة لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.304.
- الإتصال لا يؤثر على تميز المرؤوسين لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 1.000.
- الإلتزام بتحقيق الاهداف لا يؤثر على الانغماس الوظيفي لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.589.
- الإلتزام بتحقيق الاهداف لا يؤثر على تميز القيادة لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.480.

- الالتزام بتحقيق الاهداف لا يؤثر على تميز المرؤوسين لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.073.
- الانغماس الوظيفي لا يؤثر على تميز القيادة لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.404.
- الانغماس الوظيفي لا يؤثر على تميز المرؤوسين لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.243.
- المشاركة في صياغة الأهداف لا يؤثر على الانغماس الوظيفي لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.536.
- المشاركة في صياغة الأهداف لا يؤثر على تميز القيادة لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.915.
- تقييم النتائج لا يؤثر على الانغماس الوظيفي لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.259.
- تقييم النتائج لا يؤثر على تميز القيادة لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.334.
- تقييم النتائج لا يؤثر على تميز المرؤوسين لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05. وتساوي 0.749.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الإتصال -> الانغماس الوظيفي -> تميز القيادة	-0.042	-0.029	0.067	0.630	0.529
الإتصال -> الانغماس الوظيفي -> تميز المرؤوسين	-0.038	-0.034	0.048	0.774	0.439
الإلتزام بتحقيق الاهداف -> الانغماس الوظيفي -> تميز القيادة	0.018	0.005	0.048	0.375	0.708
الإلتزام بتحقيق الاهداف -> الانغماس الوظيفي -> تميز المرؤوسين	0.016	0.013	0.044	0.362	0.717
المشاركة في صياغة الأهداف -> الانغماس الوظيفي -> تميز القيادة	-0.019	-0.002	0.046	0.399	0.690
المشاركة في صياغة الأهداف -> الانغماس الوظيفي -> تميز المرؤوسين	-0.017	-0.014	0.039	0.420	0.675
تقييم النتائج -> الانغماس الوظيفي -> تميز القيادة	0.037	0.039	0.072	0.511	0.609
تقييم النتائج -> الانغماس الوظيفي -> تميز المرؤوسين	0.033	0.033	0.047	0.699	0.485

الجدول أعلاه يتضح ان:

- قياس الإدارة بالأهداف لا تؤثر على التميز المؤسسي من خلال الانغماس الوظيفي كمتغير وسيط لان قيمة المعنوية كانت اكبر من 0.05.

## الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج بالمقارنة مع النتائج السابقة ومن خلال شرح نتائج الدراسة ومناقشتها تمت الإجابة على تساؤلات الدراسة عن أثر الإدارة بالأهداف على كلاً من التميز المؤسسي والإنغماس الوظيفي وأثر التميز المؤسسي على الإنغماس الوظيفي وعلي العلاقة بين الإدارة بالأهداف والإنغماس الوظيفي لدي موظفي شركات التعدين اقليم النيل الأزرق في السودان. كما تناولت الدراسة التأثيرات النظرية والعلمية للدراسة والتوصيات العامة.

## النتائج

استناداً على ما تم عرضه من مفاهيم عن الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي والانغماس الوظيفي في الإطار النظري توصل الباحثون الي عدد من النتائج وهي على النحو التالي:

1. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.
2. تشجع المصارف العاملون المبتكرون للتعبير عن السلوك الابتكاري.
3. الانغماس الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي.
4. يساعد التدريب في التأكد على رؤية المصارف التجارية وتطلعاتها للمراحل القادمة.

## التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

1. إعداد خطة إستراتيجية لتطوير العمل الإداري بالمصارف مع توجيه الإهتمام بشكل خاص على العاملون القادرون على تقديم الافكار المتعددة للمساعدة على إعادة البناء واحداث التطوير والتغيير المستمر.
2. تعزيز مفهوم الإدارة بالأهداف لدي المديرين في المصارف مع إتباع سياسات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي بهدف قدرة المصارف على تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وبنائه على أسس علمية.
3. إنشاء قاعدة بيانات لغرض تزويد العاملون بالمصارف بالتقنيات اللازمة لأداء المهام من بين محتوياتها معلومات عن الراغبين في المشاركة والجهات المرجعية للتنسيق والمشورة والتجارب والخبرات الممكن تبادلها بين العاملون.
4. زيادة التركيز على العملاء والعمل على تلبية إحتياجاتهم، وتحسين جودة الخدمات المصرفية بصورة مستمرة، والتوصل إلي حلول المشاكل التي تعترضهم.

## المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- (1) الرفاعي، أمل عمر بسيم، (2008): معجم مصطلحات إدارة الأعمال، دار شعاع للنشر والتوزيع.
- (2) القريوتي محمد، (2009): مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (3) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2006): الإدارة والاصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمديري القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- (4) تمام حمدان شحدود، (2008): مفهوم الإدارة بالأهداف، مطابع فرسان العرب، عمان
- (5) على السلمي، (1999): الإدارة بالأهداف- طريق المدير المتفوق عالم الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (6) Nyaga Deban Kangi and Joyce Gako, effect of total quality management practices on organization performance of saving and credit co-operatives in kiringag acounty, Kenya, international Academic journal of human resources and business administration vol.2 issue.4, 2017
- (7) Ghazi, et, relation between total quality management practices and business excellence, international review of management and marketing, 2018.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- (8) احمد وأخرون، (2020): الانغماس الوظيفي لدي المعلمين وعلاقته بال المناخ المدرسي.
- (9) أسماء النصور، (0102): أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.
- (10) إيمان حمدي، (2021): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM). في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.
- (11) إيمان محمود محمد بالمنعم، (2020): الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام، بمحافظة أسوان، كلية التربية جامعة اسوان، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد(44)الجزء الرابع.
- (12) بعزیز امنه، (2021): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية.
- (13) بوادر الأزوري، (2022): دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- (14) رند الشبل، (2019): مستوي الانغماس الوظيفي لدي معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة.
- (15) عبدالعال عبدالله عبدالعال، (2021): أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة كلية التجارة جامعة العريش، مصر. المجلد(12)العدد الثاني.

- (16) عبدالله و محمد،(2019): دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية.
- (17) علاق سارة،(2020): تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة- الجزائرية للمياه.
- (18) مبروكة عبدالله الخفيفي، وفاطمة يوسف المنصوري،(2020): تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية (دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب كلية الاقتصاد. جامعة بنغازي، ليبيا. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي المجلد الثاني العدد(2).
- (19) نجوي وفاي،(2020): ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة.
- (20) يعقوب، اسماء،(2020): التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار جامعة طاهري محمد الجزائري. مجلة البشائر الإقتصادية المجلد السادس العدد(2).