

## إطار الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء البيئي: دراسة تطبيقية على مستشفى الدمرداش

ياسمين عز الدين أنور (1) - سيد محمود السيد الخولي (2) - ماجدة محمد جبريل (2) - سحر فتحي محمود (3)  
1) كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (2) كلية التجارة، جامعة عين شمس (3) المعهد العالي  
للخدمة الاجتماعية ووزارة التعليم العالي

### المستخلص

تتعامل المؤسسات الصحية مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات عديدة حتى تستطيع قياس أدائها في ضوء المؤشرات والقوانين الحاكمة، واتخاذ قرارات من أجل التطوير وتحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتحسين الأداء البيئي، وتعمل الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً ووضوحاً، وتحديد مجالات المسؤولية لكل فرد في التنظيم الإداري في ضوء النتائج المتوقعة، ولذلك هدف البحث إلى التعرف على دور استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في مؤسسات الرعاية الصحية في تحسين الأداء البيئي، ومن أجل الوصول لهدف البحث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أسلوب دراسة الحالة لمستشفى الدمرداش التابعة لجامعة عين شمس، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة من أجل جمع المعلومات اللازمة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين بالمستشفى والتي بلغت (180) موظف وموظفة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده الثلاثة (المشاركة-الالتزام-التغذية الراجعة) وبين تحسين الأداء البيئي في مؤسسات الرعاية الصحية، وأوصى الباحثون بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات والهيئات المختلفة، وخاصة المستشفيات والهيئات الطبية من أجل الاستفادة من تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.  
**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، الأداء البيئي، الرعاية الصحية.

### المقدمة

إن عملية التحسين والتطوير لأي مؤسسة يتم من خلال تحديد الأهداف والمستفيدين من الخدمات المقدمة من تلك المؤسسة، مع توضيح تلك الأهداف بشكل معين ودقيق لجميع أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى مشاركتهم في تحديدها، وهذا له الأثر الفعال على الجهد المبذول من جانب أعضاء المؤسسة، وهذه هي الخاصية الأساسية التي تدور حولها فلسفة نظام الإدارة بالأهداف. (السيد أحمد، 2018، ص95)

تتعلق فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف من الإيمان بحب الإنسان للعمل والابتكار، إذا ما توافرت له الظروف والطريقة الفعالة للتحفيز، وتحقيق الذات وإشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، بدون تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، والاستفادة المثلى من البيئة المحيطة، وما توفره من عناصر، والإيمان بالإدارة بمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون، والتركيز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد. (عبد العال عبد الله، 2021، ص617)

فالإدارة بالأهداف هي عبارة عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية وهي تحديد أهداف واقعية، بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع المديرين وتعمل على الحرية الفردية، كما أن الإدارة بالأهداف مجموعة من

العمليات التي تتطلب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً، وتحديد مجالات المسؤولية لكل فرد في التنظيم الإداري، في ضوء النتائج المتوقعة.

تعتبر نظم الإدارة البيئية وسيلة عملية وفعالة لإدماج البعد البيئي في الخطط والسياسات والبرامج والأنشطة للمؤسسة، وأيضاً في السلوك الإداري والثقافة الإدارية لمختلف المؤسسات مهما كان شكلها وحجمها، وعلى المؤسسة أن تنشئ توثيقاً للأهداف والغايات البيئية وربطها بالأهداف الخاصة بها، وأن تحافظ عليه عند الوظائف ذات العلاقة داخل المؤسسة، ويجب أن تكون هذه الأهداف والغايات قابلة للقياس، ومتوافقة مع السياسة البيئية متضمنة التزامات الحد من التلوث والمطابقة مع المتطلبات القانونية وغيرها والتحسين المستمر. (إسماعيل عيسى، 2018، ص482)

## مشكلة البحث

إن الاهتمام بتحسين الأداء البيئي أصبح أمراً ضرورياً لأي منظمة أو مؤسسة ترغب في استمرارية وجودها في تقديم الخدمات، سواء كان هذا الأمر اختيارياً (لتحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام عملائها)، أو إجبارياً (نتيجة الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية)، حيث يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد عليها المؤسسات في حماية البيئة، من خلال تبنيها العديد من السياسات البيئية عبر مراحل دورة عملية التشغيل بداخلها وخارجها بغرض الحد من أثارها السلبية، ومن أهمها التلوث.

فلقد فرضت التغيرات والتأثيرات المصاحبة للعولمة على المؤسسات ضرورة الارتقاء بنظمها الإدارية التي يتقدمها نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة، إلى ما يمكن هذه المؤسسات من تحمل مسؤولياتها بمنهجية تكامل الأدوار، والتي تتضمن إدماج القضايا البيئية في عملية صنع السياسات والقرارات، كما أنها فرضت أيضاً على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدفها الرئيسي في البقاء في عالم المنافسة على المستوى المحلي والدولي، أن تعمل على تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكّنها من التغلب على هذه التحديات، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء المؤسسي. (محمد بن الظاهر، رشيدة شعبان، 2021، ص28)

حيث تواجه مؤسسات الرعاية الصحية تحديات بيئية متزايدة تتعلق بالتلوث الناتج عن الأنشطة اليومية مثل استخدام المواد الكيميائية والنفايات الطبية، والاستخدام المفرط للموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة، وقد باتت الحاجة ملحة لتطبيق استراتيجيات لتحسين الأداء البيئي في هذه المؤسسات، من هنا، تكمن المشكلة الرئيسية للبحث الحالي في تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء البيئي في مستشفى الدمرداش، بالنظر إلى التحديات البيئية الحالية وتأثيرها على العمليات الصحية والبيئية على حد سواء.

من ثم اتجهت العديد من المنظمات والمؤسسات التجارية والخدمية إلى إدخال نظام جديد ضمن عمليات التشغيل، وهو نظام الإدارة بالأهداف، كأسلوب جديد لإدارة المنظمات والمؤسسات المختلفة على أساس أنه يعتبر أحد أساليب الإصلاح للإدارة، وقد أثبتت التجارب فاعلية تطبيق هذا الأسلوب في العديد من المنظمات والمؤسسات على المستوى العالمي، حيث يعتمد هذا النظام على تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة التقليدية التي تعتمد بالدرجة الأولى على اللوائح والقوانين إلى إدارة تعتمد أساساً على تحقيق الأهداف المنشودة. (خالد علي، 2014، ص13)

في ضوء ما سبق قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية على إحدى مؤسسات الرعاية الصحية (مستشفى الدمرداش)، من خلال تطبيق قائمة استقصاء عن مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ودوره في تحسين الأداء البيئي للمستشفى، على عينة بلغت (30) موظف وموظفة من العاملين بالإدارات المختلفة بالمستشفى (أطباء-إداريين)، والتي

تكونت من (50) عبارة، وشملت الاستبانة (خمسة) أبعاد وهي البعد الأول (الإدارة بالأهداف داخل المستشفى) من أجل استطلاع آراء العينة نحو فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، البعد الثاني (مشاركة العاملين) واستطلاع آراء العينة في مشاركتهم في وضع أهداف المستشفى، والبعد الثالث (التزام العاملين) والذي يهدف إلى معرفة آراء العاملين نحو الالتزام بمهام أعمالهم على كافة المستويات الإدارية، والبعد الرابع (التغذية الراجعة) التي تهدف لمعرفة آراء العينة حول كيفية الاستفادة من التغذية الراجعة ودورها في تقليل الأخطاء وزيادة التواصل فيما بينهم، والبعد الخامس (الأداء البيئي) لمعرفة آراء عينة الدراسة حول مراعاة البعد البيئي في وضع الأهداف العامة للمستشفى على كافة المستويات الإدارية والعمليات التشغيلية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن بعض القصور الذي تُعاني منه المستشفى محل الدراسة في عدم الاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها (الإدارة بالأهداف) داخل مستشفى الدمرداش، والذي يمكن أن تعمل على بطئ عمل المستشفى والتقليل من جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما أسفرت النتائج عن إدراك أهمية الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المستشفى، فضلاً عن نقص الموارد المادية والبشرية والعينية والتي تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، كما اتضح من النتائج القصور الواضح في عدم دمج الأهداف البيئية التي تساعد المستشفى على تحسين أدائها البيئي، مما يجعلها في حاجة إلى تحسين النظم الإدارية، وبالتالي فإن أبعاد المشكلة تتمثل في الآتي:

- عدم وضوح العلاقة بين الأهداف البيئية والإدارية داخل المستشفى.
- عدم وجود إطار تنظيمي يدمج الإدارة البيئية في نظام الإدارة العام.
- قصور في التقييم الدوري لأداء المستشفى في مجال البيئة.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسة في تطبيق ممارسات بيئية مستدامة.

### أسئلة البحث

- 1- ما هو دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء البيئي في مؤسسات الرعاية الصحية، في مصر؟
- 2- كيف يمكن دمج الأهداف البيئية ضمن هيكل الإدارة بالأهداف في مؤسسات الرعاية الصحية في مصر؟
- 3- ما هي العوائق الرئيسية التي تواجه مؤسسات الرعاية الصحية في تطبيق الإدارة بالأهداف لتحقيق الأداء البيئي المستدام؟
- 4- كيف تساهم الإدارة بالأهداف في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية في مؤسسات الرعاية الصحية؟

### أهمية البحث

تُعد الإدارة بالأهداف أداة فعالة يمكن من خلالها تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء البيئي لمؤسسات الرعاية الصحية، وتُعد مستشفى الدمرداش حالة دراسة مثالية لاستكشاف هذه العلاقة، وبالتالي تتبع الأهمية العملية للبحث من كونه من البحوث القليلة-على حد علم الباحثون- التي تناولت تضمين أسلوب الإدارة بالأهداف ضمن العمل الإداري بمؤسسات الرعاية الصحية في مصر من أجل تحسين أدائها البيئي، كما تتبع الأهمية العملية للبحث في أنه يهدف إلى تقييم الوضع الحالي لمؤسسات الرعاية الصحية للفرص والعوائق لتحسين أدائها البيئي، مع التركيز على دور الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لتحقيق ذلك.

## أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى العديد من النقاط وهي:

- 1-دراسة الإجراءات والسياسات البيئية المتبعة حالياً في مستشفى الدمرداش.
- 2-تحديد التحديات والعوائق التي تواجه المستشفى في تطبيق الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء البيئي.
- 3-التعرف على الإجراءات اللازمة التي تسهم في تطبيق الإدارة بالأهداف في المستشفيات لتعزيز الأداء البيئي.

## مصطلحات البحث

**الإدارة بالأهداف:** تعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف العملية الإدارية بمشاركة المرؤوسين بالمؤسسة، وتقوم على عناصر أساسية وهي: (تحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، استراتيجية واضحة للعمل، أهداف تفصيلية للعمل، خطة عمل بالوحدة، نظام للتقييم والمتابعة)، وتعتمد على قيم الالتزام والثقة المتبادلة والمشاركة والتغذية العكسية بين الرؤساء والمرؤوسين. (السيد أحمد، 2018، ص100)

كما تعرف الإدارة بالأهداف بأنه عبارة عن أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية، حيث يشارك فيها الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة أو الشركة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، وتحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها. (محمد الرشدي، 2014، ص15)

**الأداء البيئي:** يشير الأداء البيئي إلى كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوث، وحماية البيئة، ويعكس الأداء البيئي تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة، من خلال كيفية استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث. (محمد بن الظاهر، رشيدة شعبان، 2021، ص33)

فالأداء البيئي هو النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة بشكل سلمي أو إيجابي، فالأداء البيئي هو طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي.

## الدراسات السابقة

**1-دراسة: (جبار، خلود، بن زايد، ريان، 2022)، بعنوان: " دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية ".**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بالبحث في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسستي "مطاحن عمر بن عمر" و"مؤسسة عبيدي للمصبرات"، ولذلك من الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات الصادرة في إطار حماية البيئة والتوجه نحو تبني نظام الإدارة البيئية، بما يسهم في تحسين الأداء البيئي، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة من المؤسسات التي تم اختيارها كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- اقتراح نموذج للوحة القيادة البيئية لكلتا المؤسستين.
- أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لها اهتمام بالمحافظة على البيئة على عكس مؤسسة عبيدي للمصبرات.

2-دراسة: (مبروكي، مروة، 2023)، بعنوان: " مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021) ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021)، وذلك باستخدام مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم الأدوات المساعدة في قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار لترجمة الأهداف البيئية إلى مجموعة من المؤشرات (مؤشر استهلاك الطاقة والمياه، مؤشر الرسوم البيئية، مؤشر طرح النفايات).
- أن مجمع صيدال يعتمد على الأدوات التقليدية فقط في تقييم الأداء البيئي.

3-دراسة: (محمد، أحمد محمد، 2023)، بعنوان: " الوضع الراهن الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة الحالي بإدارة رعاية الشباب بجامعة سوهاج بمعرفة مدى مناسبة أسلوب الإدارة بالأهداف للعمل بإدارات رعاية الشباب، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- لا يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في نظام الإدارة الحالي بإدارات رعاية الشباب.
- عدم توافر الإمكانيات والإدارات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- عدم وجود المكافآت والحوافز للمساعدة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

4-دراسة: (Rahman, A., Islam, H., & Sarker, K. 2020) بعنوان: " تأثير الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية "

“The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks”

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على تقييم أداء الموظفين ورضاهم في البنوك التجارية. ركزت على فهم العلاقة بين الإدارة بالأهداف وفعالية التقييمات، بالإضافة إلى تأثير هذه الإدارة على مستوى رضا الموظفين، واعتمدت الدراسة على منهجية استقصائية باستخدام استبيان موجه للموظفين، حيث شملت العينة (60) موظفاً من (33) بنكاً تجارياً في منطقة راجشاهي في بنغلاديش، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج ( SPSS 23) مع الاعتماد على تحليل المتوسطات، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم الأداء ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.715$ ).
- تبين أن الإدارة بالأهداف تعد أداة فعالة لتحسين تقييمات الأداء، مما يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسات.
- أشارت النتائج إلى أن رضا الموظفين مرتبط بإنتاجيتهم وفعاليتهم، مما يعزز الكفاءة التنظيمية.

5-دراسة: (Seifert, C., Damert, M., & Guenther, E. 2020) بعنوان: " الإدارة البيئية في المستشفيات الألمانية - تصنيف النهج المتبعة "

**"the effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks"**

هدفت الدراسة إلى تصنيف وتحليل النهج المختلفة للإدارة البيئية المطبقة في المستشفيات الألمانية، وذلك لفهم كيفية استجابة هذه المؤسسات للرغبة المتزايدة في تحسين الأداء البيئي وتقليل الأثر السلبي على البيئة، واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا يعتمد على مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات المستمدة من استبيانات ومقابلات أجريت مع مديري وموظفي المستشفيات في ألمانيا، كما ركزت الدراسة على جمع المعلومات حول الممارسات والسياسات البيئية المتبعة وتقييم مستويات التنفيذ في مختلف المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى:

- أظهرت النتائج أن هناك تبايناً واضحاً في تطبيق نهج الإدارة البيئية بين المستشفيات، حيث يتفاوت مستوى الالتزام بالممارسات البيئية اعتماداً على حجم المستشفى ونوعه (خاص أو عام) ومستوى التمويل متاح.
- توصلت الدراسة إلى أن المستشفيات الكبيرة تمتلك نهجاً أكثر شمولية في الإدارة البيئية مقارنةً بالمستشفيات الأصغر، التي غالباً ما تفتقر إلى الموارد الكافية لتطبيق هذه الممارسات بشكل كامل.
- بيّنت النتائج أن العديد من المستشفيات الألمانية تعتمد على معايير مثل نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) لتعزيز كفاءة إدارة الموارد وتقليل النفايات، مع اعتماد برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين.

6-دراسة: (Kumar, C., & Chaudhary, R., 2021) بعنوان: " ممارسات الاستدامة البيئية في مستشفيات بيهار "

**"Environmental sustainability practices in hospitals of Bihar"**

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم ممارسات الاستدامة البيئية المطبقة في المستشفيات بولاية بيهار بالهند، وسعت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق هذه الممارسات، ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذها، وأثرها على الأداء البيئي للمستشفيات، واستخدمت الدراسة منهجية استقصائية استندت إلى جمع البيانات عبر استبيانات موجهة للعاملين في عدد من المستشفيات في ولاية بيهار، وشملت العينة مجموعة من المستشفيات العامة والخاصة، وقد تم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وتقييم العوامل المؤثرة في تنفيذ ممارسات الاستدامة، وتوصلت الدراسة إلى:

- أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً كبيراً في مدى تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية بين المستشفيات، حيث أظهرت أن المستشفيات الخاصة أكثر اهتماماً بالاستدامة مقارنةً بالمستشفيات العامة.
- تبين أن هناك عدداً من العوائق التي تحد من تطبيق هذه الممارسات في بعض المستشفيات، مثل نقص التمويل ونقص الوعي البيئي بين العاملين.
- أكدت الدراسة أن تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية يعزز من الأداء البيئي للمستشفيات، ويساهم في تقليل الآثار السلبية على البيئة المحيطة.

7-دراسة: (Okojie, E., Enudu, O., & Ile, M. 2023) بعنوان: "اعتماد الإدارة بالأهداف في الشركات العائلية في مدينة إينوغو".

### “Management by Objectives Adoption by Family-Owned Businesses in Enugu Metropolis”

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تبني الشركات العائلية في مدينة إينوغو لمفهوم الإدارة بالأهداف. وركزت على تقييم كيفية اعتماد هذه الشركات لتصنيف الأدوار التنظيمية، ووضع الأهداف بشكل مشترك، وتوزيع الموارد لتحقيق الأهداف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم المسح الميداني، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة من (240) موظفاً من أصل (600) موظف يعملون في شركات عائلية مختارة في مدينة إينوغو، وجُمعت البيانات وتم تحليلها باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- اعتماد تصنيف الأدوار التنظيمية في الشركات العائلية بمدينة إينوغو مرتفع بشكل ملحوظ، حيث بلغت قيمة ت (6.075).

- وجد أن تبني الشركات لوضع الأهداف بشكل مشترك مرتفع أيضاً، بقيمة ت (5.456).
- ظهرت النتائج أن ربط الأهداف بالموارد في هذه الشركات كان مرتفعاً، بقيمة ت (6.144).

8-دراسة: (Ugwu, I. C., & Ugwu, F. I., 2024) بعنوان: "الإدارة بالأهداف وأداء مستشفى باركلين، إينوغو"

### “Management by Objectives and Performance of Parklane Hospital, Enugu”

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء مستشفى باركلين في إينوغو، وركزت على تحديد العلاقة بين تحديد الأهداف وكفاءة التشغيل، وتحديد أثر تطوير خطط العمل على تقليل الهدر في المستشفى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (288) موظفاً من إجمالي (1,151) موظفاً في المستشفى، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وجُمعت البيانات الأساسية عن طريق استبيانات وُزعت على الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات ونظام ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وكفاءة التشغيل في المستشفى، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.450$ ) عند مستوى دلالة (0.05).

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير خطط العمل وتقليل الهدر، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.479$ ) عند مستوى دلالة (0.05).

## الإطار النظري للمبحث

أولاً: ماهية ومفهوم الإدارة بالأهداف: حظي مفهوم الإدارة بالأهداف باهتمام واضح من قبل العلوم الإدارية، نظراً لكونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تستخدم في مجال الإدارة الحديثة، غير أن نظرة الباحثين والكتاب في مجال الإدارة العامة قد اختلفت في تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف، على الرغم من اتفاقهم حول المحور الرئيس لهذا الأسلوب وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة.

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها وجود نظام متكامل لأهداف محددة متفاعلة وقابلة للقياس، والعمل على تحقيقها بواسطة فريق الإدارة، مما يضمن سير المنظمة في الاتجاه المطلوب نحو إنجاز مهمته. (أشرف محمد، 2020، ص2)

وهناك تعريف شامل للإدارة بالأهداف يدمج فيه عدد من أفكار الباحثين فيذكر أنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية. (شريف محمد، 2018، ص59)

### ثانياً: نظام الإدارة بالأهداف

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الأفراد (رؤساء ومرووسين) لأن النظام يعترف بأن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل، إن أكثر عملية اهتمت بها فلسفة الإدارة بالأهداف هي عملية التخطيط، فقد كان التخطيط في المرحلة التي سبقت الإدارة بالأهداف عبارة عن تمرين كتابي للتنبؤات المستقبلية يصدر من الإدارة العليا، وبدون الأهداف لا يمكن أن توجد الإدارة، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع إنجاز أو نتائج مرجوة بدون تحديد واضح للأهداف، وأصبح مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، ويشمل نظام الإدارة بالأهداف فيما يلي:

#### 1- المدخلات: وهي التي تتمثل في:

- مجموعة من المدخلات تتمثل في الأفكار والمجهودات التي تبذل في تحقيق الهدف.
- مجموعة من المعايير التي تستخدم في قياس الهدف.
- المعلومات المتوفرة عن مختلف العوامل المؤثرة مثل الأفراد وقدرتهم وميولهم والأساليب التكنولوجية المتاحة في العمل.

- المعرفة النظرية المتوفرة لدى كل من الرئيس والمرووس والمتعلقة بأسلوب إدارة الأهداف.

2- العمليات: هي تصور مبدئي بين النتائج والأهداف التي يتطلب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بناء على المناقشات التي تمت بين الرئيس ومرووسيه.

3- المخرجات: هي عبارة عن ورقة عمل تحتوي على المنهج الذي يسير عليه الرئيس والمرووس ويسترشد به.

4- التغذية العكسية (المرتدة للمعلومات): هي التي تمد صاحب القرار بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قراره وذلك لزيادة فاعلية تلك القرارات وتمكنه من تغيير الخطة إذا وجد أن ذلك ضرورياً

(Kazmierczyk & Aptacy, 2016, p151)

**ثالثاً: خصائص الإدارة بالأهداف:** يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالعديد من الحقائق التي تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تشاركية بين الإدارة بمستوياتها والعاملين (محمد الصيرفي، 2008، ص ص 12-13)

وللإدارة بالأهداف عدة خصائص تتمثل في الآتي:

- مشاركة المرووسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.

- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- تفويض بعض السلطة للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

ويمكن تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في أي من مؤسسات المجتمع ووضع خطوات واضحة لكل مدير تساعده على تطبيق الإدارة بالأهداف، ويجب أن تشمل الأهداف (أهداف الإدارة والعاملين والمنظمة) بشكل عام، ولا بد أيضاً من وجود الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة التي تمد المؤسسة بالتغذية الراجعة والمستمرة لما تحقق من أهداف (مايسة أحمد، رانيا أبو العينين، 2019، ص121)

#### رابعاً: مبادئ الإدارة بالأهداف

ترتكز الإدارة بالأهداف على عدة مبادئ نذكر منها:

- 1-مبدأ تحديد الأهداف: يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.
- 2-مبدأ المشاركة: تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة الأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز.
- 3-مبدأ الرقابة الذاتية: حيث يكون كل فرد من العاملين في المؤسسة مصدر للرقابة على نفسه، لأن الجميع مساهم في وضع الأهداف، لذا يسعى الجميع لتحقيق تلك الأهداف بدون رقيب خارجي.
- 4-مبدأ الثقة: وهي العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تستند على قيام المرؤوسين بتقدير قرارات، ويرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام.
- 5-مبدأ التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس حول ما تم إنجازه من الموظف (المرؤوس)، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف. (عبودي منير، 2006، ص 83)

#### خامساً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

تختلف خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف طبقاً لخبراتهم العملية، ويمكن تحديد هذه الخطوات فيما يلي:

- 1-الخطوة الأولى: تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين مثل زيادة الإيرادات.
- 2-الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات من الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم إلى الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.
- 3-الخطوة الثالثة: تكليف الإدارة التنفيذية بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها في ضوء أهداف الإدارة العليا التي ينتمون إليها.
- 4-الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر في ضوء أهداف الإدارة التنفيذية التي يتبع لها.
- 5-الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف ومرؤوس وعامل، بناء على أهداف الإدارة التنفيذية وذلك بالتعاون مع رئيسه.

6-الخطوة السادسة: وضع خطة كل مستوى في المؤسسة يتفق عليها الرئيس مع المرؤوسين ويلتزم بها الجميع تنفيذها.

7-الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف التي حققها المرؤوسين.

8-الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها. (مايسة أحمد، رانيا أبو العينين، 2019، ص122)

### سادسا: ماهية الأداء البيئي:

تشكل مؤسسات الرعاية الصحية نظاماً بيئياً معقداً به العديد من مصادر التلوث البيولوجي والكيميائي والفيزيائي، والذي يؤثر تأثيراً مباشراً على العاملين في هذه المؤسسات بكل طواقمهم، بالإضافة إلى المرضى المتباينة حساسيتهم للتلوث، نتيجة طبيعة المرضى المصابين به، ويُعد الأداء البيئي من بين المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، التي تواجه ظروفاً تنافسية تحتم عليها السعي المستمر لتحسين أدائها البيئي، والوصول إلى تحقيق أهدافها البيئية، الاقتصادية والاجتماعية.

حيث يشير الأداء البيئي إلى قدرة المؤسسة على تقليل التلوث وإدارة الموارد بشكل فعال. بالنسبة للمستشفيات، يشمل الأداء البيئي التخلص الآمن من النفايات الطبية، تقليل استهلاك الطاقة، واستخدام المستلزمات الصديقة للبيئة. تتطلب هذه العمليات اعتماد استراتيجيات بيئية تتماشى مع الأهداف البيئية للمستشفى وتهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية على البيئة والصحة العامة (خلود جبار، ريان بن زايد، 2022، ص29)

ويعرف الأداء البيئي بأنه بناء متعدد الأبعاد لا يشمل فقط النتائج والتأثيرات البيئية على الشركة أو المؤسسة، ولكنه يشمل أيضاً مبادئ المسؤولية البيئية وعمليات الاستجابة البيئية التي تحدد النتائج والتأثيرات المستقبلية (Schultze, W., & Trommer, R. 2012, p376)

### سابعاً: أهمية الأداء البيئي وأهدافه

إن الوصول إلى مستويات الأداء البيئي المطلوبة وتحسينه يكون باحترام التشريعات والقوانين، علاوة على تحسين الطرائق التي من شأنها تحقيق إيجابيات عديدة في النواحي المالية والبيئية، وأن على المؤسسة أن تلتزم بتحقيق الأداء البيئي المناسب من خلال التحكم بتكاليفها البيئية.

فهناك من يرى أن الأداء البيئي يقود المؤسسات إلى تحقيق منافع داخلية وخارجية، فبالنسبة للمنافع الداخلية فهي تتمثل في تخفيض التكاليف، تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية، أما المنافع الخارجية فتتجلى في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، الحصول على العوائد المالية من جهات خارجية أهمها الدولة، والدخول لأسواق جديدة والحصول على مصادر تمويل أخرى، وعليه، فإن كل منافع الأداء البيئي ستعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة وتقود إلى تحسينه. (محمد عبد القادر، 2020، ص158)

وتسعى عملية الأداء البيئي إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- فهم أفضل لأثر نشاط المؤسسة على البيئة.
- توفير قاعدة من أجل القياس الإداري والتشغيلي والبيئي.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين كفاءة الطاقة والمواد المستخدمة.
- تحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها لتسهيل عملية الرقابة على الخطط البيئية.

- إثبات التزام المؤسسة بالجوانب القانونية والتشريعية.
- تحديد التوزيع الأنسب للموارد المخصصة.
- زيادة وعي العاملين والمجتمع على ضرورة حماية البيئة وتحسين العلاقات مع العملاء.
- التقليل من إهدار الموارد. (خلود جبار، ريان بن زايد، 2022، ص30)

**ثامنا: أبعاد الأداء البيئي:** تتمثل أبعاد الأداء البيئي فيما يلي:

- 1- **الكفاءة البيئية:** إن الكفاءة من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق للمؤسسة.
- 2- **الفعالية البيئية:** وهو مفهوم متعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي تلبي الحاجات الإنسانية وتحسن نوعية الحياة، وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد على مدى دورة الحياة، إذا فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معا، كما أن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون فقط باحترام التشريعات والقوانين، بل إنها أيضا تعتبر أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي للمؤسسة. (زين الدين بروش، جابر الدهيمي، 2011، ص657)

### **تاسعا: دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء البيئي في المستشفيات**

تزداد أهمية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء البيئي داخل المستشفيات نظراً للتحديات البيئية التي تواجهها هذه المؤسسات في إدارة النفايات، وتقليل استهلاك الموارد، وتقديم خدمات صحية مستدامة، ومن أهم هذه الأدوار التي يمكن لأسلوب الإدارة بالأهداف أن تساهم في تحسين الأداء البيئي ما يلي:

1- **المشاركة وتحديد المسؤوليات:** تعتبر الإدارة بالأهداف إطاراً يعزز الشفافية والمساءلة في العمل البيئي داخل المستشفيات، حيث يتم وضع الأهداف بمشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية، والمشاركة الفعالة تسهم في تحقيق توافق بين الأهداف البيئية ومتطلبات الموظفين، مما يزيد من إحساسهم بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف البيئية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ السياسات البيئية بصورة أكثر فعالية (Kazmierczyk & Aptacy, 2016, p149)، وهذا التفاعل الجماعي يتيح مجالاً لفهم التحديات البيئية التي تواجه كل قسم، ويدعم التوصل إلى حلول مبتكرة، مثل تقليل استهلاك الطاقة أو تحسين أساليب إدارة النفايات الطبية.

2- **الالتزام بمعايير الأداء البيئي:** فالإدارة بالأهداف تنشئ معايير ومؤشرات دقيقة للأداء البيئي، ويجري تحديدها بشكل مسبق بناءً على السياسات البيئية للمستشفى، مما يتيح تقييم الأداء باستمرار ومراقبة التقدم المحرز (خلود جبار، ريان بن زايد، 2022، ص36)، فعلى سبيل المثال، تتضمن الأهداف البيئية عادةً تقليل استهلاك المياه والطاقة، وتقليل الانبعاثات والتلوث، والتخلص من النفايات الطبية بطريقة آمنة، وأن الالتزام بهذه المعايير يمنح المستشفى القدرة على التقليل من الأثر البيئي السلبي، وتحقيق تحسينات مستمرة لأدائها البيئي، خاصة مع وجود حوافز للموظفين الملتزمين بتحقيق الأهداف.

3- **أهمية التغذية الراجعة لتصحيح المسار:** تعد التغذية الراجعة جزءاً حيوياً من عملية الإدارة بالأهداف، حيث توفر آلية للتقييم الدوري للأداء وتصحيح المسار عند الضرورة، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً، حيث يساعد هذا على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، فقد تكشف التغذية الراجعة عن ارتفاع استهلاك الموارد في قسم معين، مما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية، مثل تعديل أنماط العمل أو تطبيق تدابير

إضافية لترشيد استخدام الموارد (Mio et al., 2015, p323)، ويساعد هذا التقييم الدوري في الحد من الفاقد البيئي ويعزز فاعلية عمليات التخلص من النفايات والمواد السامة.

**4- التحفيز والتطوير المستمر للموظفين:** تعد التحفيزات والمكافآت جزءاً أساسياً من الإدارة بالأهداف، حيث تخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الالتزام بالمعايير البيئية، وتعمل الحوافز المادية والمعنوية على زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين، وتدعم قدرتهم على الابتكار والمبادرة في العمل على تحقيق أهداف الأداء البيئي. كما أن التدريب المستمر على معايير الإدارة البيئية وأساليب الإدارة بالأهداف يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين، ما يدفعهم إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء البيئي (Kazmierczyk & Aptacy, 2016, p151).

**5- دعم الاستدامة وتقليل التكاليف:** تحقق الإدارة بالأهداف الاستدامة البيئية للمستشفى من خلال تحسين استهلاك الموارد وتقليل التلوث، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية، فعلى سبيل المثال، من خلال تحسين إدارة استهلاك الطاقة والمياه، يمكن للمستشفى تقليل الإنفاق على الفواتير، كما أن تقليل النفايات يساهم في خفض تكاليف التخلص منها، ويجعل المستشفى أكثر استدامة من الناحية الاقتصادية والبيئية. وعليه، فإن التحسينات التي يحققها المستشفى من خلال الإدارة بالأهداف تساهم في تعزيز التنافسية وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع والعملاء (Mio et al., 2015, p324)

## الإجراءات المنهجية للبحث

**منهج البحث:** يعتمد البحث على منهجية وصفية تحليلية باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمستشفى الدمرداش، والتي تشمل:

**جمع البيانات:** من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية والوثائق.

**تحليل البيانات:** باستخدام تقنيات التحليل النوعي لتحديد مدى تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء البيئي في المستشفى.

**أداة البحث:** تم الاعتماد على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة من العينة على مقياس ليكرت الخماسي، ولذلك تناولت الاستبانة الخاص بالدراسة الميدانية (خمسة أبعاد) كي تشمل الأبعاد الخاصة بالإدارة بالأهداف والتي تضمن كل بعد منها (10) عبارات، ومن ثم فإن الاستبانة تكونت من (50) عبارة حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف ومدى فاعلية الأداء البيئي في المستشفى محل الدراسة.

**صدق وثبات الاستبانة:**

**1- الصدق:**

**جدول (1):** صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة المعنوية
البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى	0.853**	<0.001
البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى	0.817**	<0.001
البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى	0.905**	<0.001
البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف	0.833**	<0.001

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

تبين من الجدول السابق لنتائج صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها أن معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها وإجمالي المتغير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل التفكير الابتكاري وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.853، 0.817، 0.905، 0.833) لكل من (البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى، البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى، البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى، البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف) على التوالي.

**1-الثبات:** يبين الجدول التالي نتائج معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل التفكير الابتكاري وكذلك نتائج التجزئة النصفية (Split-Half) كما يلي:

**جدول (2)** ثبات عبارات المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا (Cronbach's Alpha)
تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى	10	0.916
مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى	10	0.912
التزام العاملين داخل المستشفى	10	0.925
التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف	10	0.912
المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها	40	0.966

يتضح من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (0.916، 0.912، 0.925، 0.912) لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها (البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى، البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى، البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى، البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف) على التوالي وهي قيم مرتفعة أكبر من (0.5)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها (0.966) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

**جدول (3)** ثبات عبارات المتغير التابع تحسين الأداء البيئي

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا Cronbach's Alpha
المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي	10	0.913

يتضح من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي أن قيمة معامل الثبات مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.913) أكبر من (0.5) تشير هذه القيمة إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## نتائج الدراسة

### 1- توصيف عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية:

جدول رقم (4): توصيف عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية

%	ك	الخصائص	البيانات الشخصية
26.7	48	دبلوم	المؤهل العلمي
37.8	68	مؤهل عالي (بكالوريوس / ليسانس)	
30.6	55	ماجستير	
5.0	9	دكتوراه	
100	180	الإجمالي	
12.3	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
7.2	13	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
5.0	9	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
32.8	59	من 15 سنة إلى 20 سنة	
42.7	77	20 سنة فأكثر	
100	180	الإجمالي	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عينة الدراسة بلغت (180) مفردة، ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ

ما يلي:

أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي غالبية العينة ذوي مؤهل (بكالوريوس/ ليسانس) بعدد (68) مفردة بنسبة (37.8%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك (ماجستير) كانت بعدد (55) مفردة بنسبة (30.6%)، ثم (دبلوم) كانت بعدد (48) مفردة بنسبة (23.5%)، وأخيراً (دكتوراه) بعدد (9) مفردات بنسبة (5.0%)، كما أن توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة غالبية العينة من فئة (20 سنة فأكثر) بعدد (77) مفردة بنسبة (42.8%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك (من 15 سنة إلى 20 سنة) بعدد (59) مفردة بنسبة (32.8%)، ثم (أقل من 5 سنوات) بعدد (22) مفردة بنسبة (12.3%) وأخيراً (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بعدد (139) مفردات بنسبة (7.2%).

2- الإحصاءات الوصفية لمتغير الإدارة بالأهداف: تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المثوي للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها) حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

**جدول (5): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	الترتيب
1	يصلح تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى.	4.63	0.740	92.6	1
2	يساعد تطبيق الإدارة بالأهداف على تحقيق أهداف المستشفى.	4.09	0.796	81.9	5
3	تطبيق الإدارة بالأهداف يزيد من نجاح المستشفى.	4.18	0.702	83.6	2
4	تهتم الإدارة العليا بتطبيق الإدارة بالأهداف.	3.86	0.940	77.1	10
5	تتحقق أهداف المستشفى بصورة أسرع من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف.	4.13	0.701	82.6	3
6	ترتفع جودة الخدمات من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى.	4.11	0.639	82.1	4
7	ترتفع كفاءة العاملين من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.	4.08	0.672	81.6	6
8	يرحب العاملون بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف داخل المستشفى.	3.98	0.747	79.6	9
9	يزيد رضا المتعاملين مع المستشفى بعد تطبيق الإدارة بالأهداف.	4.00	0.685	80.0	7
10	يساهم تطبيق الإدارة بالأهداف على سرعة تقديم الخدمات داخل المستشفى.	3.99	0.673	79.9	8
	<b>المتوسط العام لإجمالي البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى</b>	<b>4.104</b>	<b>5.548</b>	<b>82.1</b>	<b>الثاني</b>

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الأول: تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى أن المتوسط العام للبعد بلغ (4.104) بنسبة اتفاق (82.1%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد بدرجة كبيرة، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.86 - 4.63) بنسبة اتفاق تتراوح بين (77.1% - 92.6%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الثاني بالنسبة لأبعاد الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها.

**جدول (6) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	الترتيب
1	تساعد المشاركة على تحديد أهداف المستشفى بدقة.	4.37	0.78	87.4	2
2	تساعد المشاركة على تحقيق رضا العاملين.	4.06	0.72	81.1	7
3	تساهم المشاركة في التواصل الجيد بين الإدارة والعاملين.	4.12	0.65	82.3	5
4	تساهم المشاركة في زيادة التعاون بين الإدارة والعاملين.	4.03	0.72	80.7	8
5	تزيد مشاركة العاملين في سرعة تحقيق الأهداف.	3.96	0.75	79.1	9
6	تزيد المشاركة من سعي العاملين على تحقيق أهداف المستشفى.	3.81	0.81	76.1	10
7	يفضل مشاركة العاملين في وضع الأهداف في كل مستويات الإدارة.	4.48	0.66	89.6	1
8	تلعب المشاركة دور فعال في نجاح الإدارة بالأهداف.	4.18	0.56	83.7	4
9	تزيد مشاركة العاملين في وضع الأهداف من انتمائهم للمستشفى.	4.21	0.62	84.2	3
10	تساهم المشاركة في زيادة ثقة العاملين في أنفسهم.	4.08	0.65	81.7	6
	<b>المتوسط العام لإجمالي البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى</b>	<b>4.13</b>	<b>5.19</b>	<b>82.6</b>	<b>الأول</b>

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى أن المتوسط العام للبعد بلغ (4.13) بنسبة اتفاق (82.6 %) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد بدرجة كبيرة، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.81 - 4.48) بنسبة اتفاق تتراوح بين (76.1% - 89.6%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الأول بالنسبة لأبعاد الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها.

**جدول (7): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب
1	يتوقف نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف على التزام العاملين بتنفيذ مهامهم.	4.26	0.64	85.1	1
2	يتم تقييم أداء العاملين عن طريق مدى التزامهم بتنفيذ مهامهم.	4.04	0.68	80.9	3
3	يكافئ العاملين على الالتزام بمهامهم.	3.96	0.97	79.2	6
4	تحفز الإدارة العاملين على الالتزام بتحقيق الأهداف.	3.92	1.01	78.4	7
5	يلتزم العاملون بتحقيق أهداف المستشفى بكفاءة.	4.01	0.81	80.2	4
6	يلتزم العاملون بالمواعيد المحددة لتنفيذ المهام.	3.98	0.70	79.6	5
7	يطبق الالتزام على كافة المستويات الإدارية داخل المستشفى.	4.06	0.84	81.1	2
8	يتم ترقية العاملين الأكثر التزاما في تحقيق أهداف المستشفى.	3.92	0.93	78.4	7
9	يلتزم العاملون بتحقيق الأهداف لأنها تتناسب مع قدراتهم.	3.75	0.96	75.0	8
10	تراقب الإدارة مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف.	3.74	0.96	74.8	9
	<b>المتوسط العام لإجمالي البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى</b>	<b>3.69</b>	<b>6.64</b>	<b>73.9</b>	<b>الرابع</b>

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الثالث: التزام العاملين داخل المستشفى أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.69) بنسبة اتفاق (73.9 %) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.74 - 4.26) بنسبة اتفاق تتراوح بين (74.8% - 85.1%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الرابع بالنسبة لأبعاد الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها

**جدول (8) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب
1	تعمل التغذية الراجعة على تحديد الأخطاء بالعمل.	4.22	0.84	84.4	2
2	تساعد التغذية الراجعة على تصحيح الأخطاء.	4.01	0.74	80.1	4
3	تساعد التغذية الراجعة في التقييم الجيد لأداء العاملين.	4.00	0.78	80.0	5
4	تساهم التغذية الراجعة في معرفة العقبات.	3.88	0.81	77.6	7
5	تعمل التغذية الراجعة على تذليل العقبات.	3.94	0.87	78.9	6
6	تستخدم الإدارة العليا التغذية العكسية في تعديل الأهداف.	3.84	0.86	76.9	9
7	تعتمد الإدارة بالأهداف على التغذية الراجعة.	4.42	0.70	88.3	1
8	تعمل التغذية الراجعة على زيادة التواصل بين الإدارة والعاملين.	4.01	0.67	80.1	4
9	تتم التغذية الراجعة من خلال متخصصين.	4.04	0.75	80.9	3
10	تعمل المستشفى على زيادة كفاءة العاملين لتقليل الأخطاء.	3.87	0.79	77.4	8
	<b>المتوسط العام لإجمالي البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف</b>	<b>4.02</b>	<b>5.86</b>	<b>80.5</b>	<b>الثالث</b>

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الرابع: التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف أن المتوسط العام للبعد بلغ (4.02) بنسبة اتفاق (80.5%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد بدرجة كبيرة، وتراوح متوسطات العبارات بين (3.84 - 4.42) بنسبة اتفاق تتراوح بين (76.9% - 88.3%) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وكان ترتيب البعد الثالث بالنسبة لأبعاد الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها، وبلغ المتوسط العام لإجمالي المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها (3.99) بنسبة اتفاق (79.8%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها بمستوى موافقة كبيرة.

**3-الإحصاءات الوصفية لمتغير تحسين الأداء البيئي:** كما تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة للمتغير التابع (تحسين الأداء البيئي) حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

**جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع تحسين الأداء البيئي**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب
1	تعمل المستشفى على تحقيق أهدافها مع مراعاة البيئة.	4.24	0.89	84.8	1
2	يتم مراعاة البعد البيئي في كافة أنشطة المستشفى.	3.93	0.78	78.6	6
3	تشكل المخلفات الطبية خطراً على البيئة.	4.08	0.68	81.6	2
4	يفضل إنشاء إدارة لتحسين الأداء البيئي داخل المستشفى.	3.99	0.66	79.8	4
5	توفر المستشفى الطرق الآمنة للتخلص من المخلفات الطبية.	3.94	0.77	78.8	5
6	تستخدم المستشفى المستلزمات الطبية الصديقة للبيئة.	3.90	0.70	78.0	7
7	تقوم المستشفى بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية.	3.84	0.84	76.8	9
8	يقلل الالتزام بالمعايير البيئية داخل المستشفى من انتشار الأمراض.	4.02	0.73	80.4	3
9	يزيد تطبيق المعايير البيئية في المستشفى من المستفيدين من خدماتها.	3.94	0.76	78.8	5
10	تلتزم المستشفى بالقوانين والتشريعات البيئية.	3.86	0.92	77.2	8
	<b>المتوسط العام لإجمالي المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي</b>	<b>3.97</b>	<b>0.89</b>	<b>79.4</b>	

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات البعد الخامس: **تحسين الأداء البيئي** أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.97) بنسبة اتفاق (79.4 %) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على البعد بدرجة متوسطة. وتراوحت متوسطات العبارات بين (3.84- 4.24) بنسبة اتفاق تتراوح بين (76.8 % - 84.8 %) تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على عبارات البعد، وبلغ المتوسط العام لإجمالي المتغير التابع: **تحسين الأداء البيئي** (3.97) بنسبة اتفاق (79.4 %) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على المتغير التابع: **تحسين الأداء البيئي** بمستوى موافقة متوسطة.

## النتائج العامة للبحث

### 1- النتائج المتعلقة بالمتغير (الإدارة بالأهداف) وتطبيقاتها:

تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن هناك موافقة بدرجة كبيرة لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وغالبية الآراء تتجه نحو الموافقة وكان ترتيب الأبعاد من حيث قوة الموافقة خلال إجابات العينة على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (مشاركة العاملين في وضع أهداف المستشفى) وفي الترتيب الثاني بعد (تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المستشفى)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (التزام العاملين داخل المستشفى)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (التغذية الراجعة وأهميتها في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف).

### 2- النتائج المتعلقة بالمتغير (تحسين الأداء البيئي):

توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة متوسطة للمتغير التابع تحسين الأداء البيئي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وغالبية الآراء تتجه نحو الموافقة.

## الخلاصة

تعد الإدارة أحد أعمدة النجاح لكافة المؤسسات المختلفة مع تعدد مجالاتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، لذا سعت معظم المؤسسات والشركات والمستشفيات إلى تطبيق أحدث النظم الإدارية وذلك من خلال إيضاح العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحسين الأداء البيئي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على التأصيل النظري من خلال المنهج الاستقرائي، من الكتب والمراجع والدراسات العربية والأجنبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة بالأهداف وتطبيقاتها وتحسين الأداء البيئي، سعياً منها لتحقيق أهدافها، ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف أحدث الأساليب الإدارية، وأوصت بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات والهيئات المختلفة وخاصة المستشفيات للاستفادة من نجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث. وتم ذلك من خلال اشتراك الإدارة وجميع مستويات العاملين في وضع الأهداف والخطط كجزء أصيل وأساس من أسلوب الإدارة بالأهداف كما يتم الاستعانة بالخبراء من خارج المؤسسة العلاجية أو المستشفى وذلك لوضع الأهداف لأنها تحتاج إلى خبرات عالية متخصصة.

## التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه الباحثون من نتائج يقدم الباحثون بعض التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تطبيق الإدارة بالأهداف والتي بدورها تسهم في تحسين الأداء البيئي بمؤسسات الرعاية الصحية:
- 1- العمل على تشجيع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات والهيئات المختلفة وخاصة المستشفيات والهيئات الطبية، للاستفادة من نجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث.
  - 2- توفير الموارد المادية والطبية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف حتى يحقق هذا الأسلوب الإداري النتائج المرجوة.
  - 3- العمل على توثيق وزيادة الاتصال بين الإدارة والعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة لأن ذلك يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معاً.
  - 4- تحليل البيانات والنتائج المتوصل إليها على طول مدار التنفيذ تساعد على تفادي الأخطاء والتركيز على إيجابيات الإدارة بالأهداف.
  - 5- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة العلاجية أو المستشفى وذلك لوضع الأهداف الإستراتيجية لأنها تحتاج إلى خبرات عالية متخصصة مع المتابعة الدورية للنتائج لتنفيذ تلك الأهداف.
  - 6- تطوير الوحدات الاقتصادية وتنفيذ باستخدام المعايير المحاسبية الدولية للحصول على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات والمستشفيات والهيئات الطبية للاستفادة من نجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث.
  - 7- إشراك الإدارة وجميع مستويات العاملين في وضع الأهداف والخطط كجزء أصلي وأساسي من أسلوب الإدارة بالأهداف لضمان تحقيق تلك الأهداف.
  - 8- رفع كفاءة العاملين وزيادة خبراتهم الوظيفية والعلمية عن طريق توفير الدورات المختلفة والمتخصصة والمؤتمرات وتدريب العاملين بمستوياتهم التنظيمية المختلفة على إتقان مهارات الإدارة بالأهداف.
  - 9- توفير الموارد المادية والطبية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف حتى يحقق هذا الأسلوب الإداري النتائج المرجوة.
  - 10- يعتبر استخدام الحوافز المادية والعينية كأحد أهم أسباب تحقيق الأهداف لأنها تقوى من دوافع العاملين على تحقيق تلك الأهداف.
  - 11- تذليل العقبات التي تواجه العاملين والإدارة لأنها تعرقل تحقيق الأهداف.

## المراجع

- أحمد، السيد على عثمان. (2018). مؤشرات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر، دراسة من وجهة نظر الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (58)، الجزء السادس، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة. ص ص 93-126.
- أحمد، مايسة فتحي. أبو العنين، انيا السيد. (2019). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق. مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد السادس، كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. ص ص 115-141.
- بروش. زين الدين. دهيمي، جابر. (2011). دور نظام الإدارة البيئية في تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة شركة الأسمنت، بحث مقدم لـ الملتقى الدولي الثاني: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، الجزائر.
- بن الظاهر، محمد لين، شعبان، رشيدة. (2021). الإدارة البيئية كألية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أسمنت عين التوتة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر. ص ص 27-41.
- جبار، خلود. بن زايد، ريان. (2022). دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي. الجزائر.
- الرشيدي، محمد مبارك. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- شريف، محمد شريف. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشه للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد العاشر، العدد الثالث. كلية التربية. جامعة الفيوم. ص ص 55-102.
- الصيرفي، محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية. دار الوفاء للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
- عبد العال، عبد الله عبد العال. (2021). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (12)، العدد الثاني، جامعة قناة السويس. ص ص 612-639.
- علي، خالد محمد. (2014). نموذج مقترح للإدارة بالأهداف لتطوير العمل بإدارة رعاية الشباب. رسالة ماجستير. كلية التربية الرياضية للبنين والبنات. جامعة بورسعيد.
- عيسى، إسماعيل. (2018). متطلبات تطبيق الإدارة البيئية وأهميتها في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات. مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص ص 478-488.
- مبروكي، مروة، (2023)، مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2015-2021، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 14، العدد 1، الصفحة 129 - 150.
- محمد، أحمد محمد حسن أحمد، (2023)، الوضع الراهن للإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 135-160.
- محمد، أشرف محمود حسين. (2020). الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة نشاط ذوي الإعاقة بالأندية المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (88)، الجزء الرابع، كلية التربية الرياضية للبنين. جامعته حلوان. ص ص 29-56.
- محمد، عبد القادر محمد. (2020). العلاقة بين القدرات الدينامية وأنشطة استدامة الأعمال ودورها في تحسين الأداء البيئي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية.
- منير، عبودي زيد. (2006). الإدارة بالأهداف. دار كنوز للمعرفة والنشر. عمان.
- Kaźmierczyk, J., & Aptacy, M. (2016). The management by objectives in banks: the Polish case. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(2), 146-158.
- Kumar, C., & Chaudhary, R. (2021). Environmental sustainability practices in hospitals of Bihar. *Current Research in Environmental Sustainability*, 3, 100106.

- Mio, C., Venturelli, A., & Leopizzi, R. (2015). Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 325-364.
- Okojie, E., Enudu, T. O., & Ile, N. M. (2023). Management by Objectives Adoption by Family-Owned Businesses in Enugu Metropolis. *British International Journal of Business and Marketing Research*, 6(2), 41-57.
- Rahman, M. A., Islam, H., & Sarker, N. K. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management*, 12(20), 15-24.
- Schultze, W., & Trommer, R. (2012). The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies. *Journal of Management Control*, 22, 375-412.
- Seifert, C., Damert, M., & Guenther, E. (2020). Environmental management in German hospitals—a classification of approaches. *Sustainability*, 12(11), 4428.
- Ugwu, I. C., & Ugwu, F. I. (2024). Management by Objectives and Performance of Parklane Hospital, Enugu. *Interdisciplinary Research Journal of Management and Social Sciences*, 11(1), 17-32.

## MANAGEMENT BY OBJECTIVES FRAMEWORK FOR IMPROVING ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: AN APPLIED STUDY ON AL-DAMARDASH HOSPITAL

**Yasmine E. Anwar**<sup>(1)</sup>; **Sayed M. E. El-Kholi**<sup>(2)</sup>; **Magda M. Gabriel**<sup>(2)</sup>;  
**Sahar F. Mahmoud**<sup>(3)</sup>

- 1) Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University.  
2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Higher Institute of Social Service, Ministry of Higher Education.

### ABSTRACT

Health institutions deal with large amounts of environmental, economic and social information, and face many challenges in order to be able to measure their performance in light of the indicators and governing laws, and make decisions for development and identify the most important environmental impacts, and show and link the environmental objectives of institutions and improve environmental performance, and management by objectives works to clearly define the objectives to be achieved, and define the areas of responsibility for each individual in the administrative organization in light of the expected results, and therefore the research aimed to identify the role of using the management by objectives method in health care institutions in improving environmental performance, and in order to achieve the research goal, the researchers relied on the descriptive analytical approach with the use of the case study method for Al-Damardash Hospital affiliated to Ain Shams University, and a questionnaire was designed as a study tool in order to collect the necessary information for the research, and the questionnaire was distributed to a

sample of hospital workers, which amounted to (180) male and female employees, and the results of the research reached the existence of a statistically significant positive relationship between the application of the management by objectives method in its three dimensions (participation - commitment - feedback) and improving environmental performance in health care institutions, and the researchers recommended working on applying the management by objectives method in various institutions and bodies, especially hospitals And medical bodies in order to benefit from the application of this modern administrative method.

**Keywords:** Management by objectives, environmental performance, health care.