

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال استراتيجية.

من إعداد الطالب : حاج سعيد حاج حمودة

بعنوان :

التغيير التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة : مستشفى الدكتور ترشين ابراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية رئيسا.

أستاذة محاضرة من الدرجة (أ) جامعة غرداية ممتحنا.

أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية مشرفا ومقررا.

الدكتور: برهان نور الدين

الدكتورة : عجيلة حنان

الأستاذ: بهاز جيلالي

السنة الجامعية : 2016 / 2017

الإهداء

إلى من ربباني صغيرا و آزراني كبيرا...
أبي و أمي أنحني إجلالا و تقديرا لكما
(رَبِّ ارْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)
إلى إخوتي و أخواتي و كل الأهل و الأقارب
إلى كل أساتذتي و من كان لهم فضل في تعليمي
إلى الزملاء والأصدقاء الأعزاء
إلى كل من مَدَّ يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا
من صعوبات.

كلمة شكر

الشكر لله عز وجل وحده الذي هدانا وعلّمنا ما لم نكن نعلم وله الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه و نصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد -عليه السلام -

وبعد :

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، واعترافا مني بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنهي إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الأستاذ : بهاز جيلالي

لقبوله الإشراف على هذا العمل، وتوجيهاته القيمة وتقديمه النصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والعرفان .

حمودة . حاج سعيد

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية ، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير التنظيمي هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد قام الطالب بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم الطالب العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب،فني، ممرض، إداري) وتم توزيع 40 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 36 استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 36 أي بنسبة 90% من عينة الدراسة، و تم استخدام الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات spss .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي).

أهم التوصيات:

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل مع تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة و وظيفة.

- إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون و ذلك من خلال تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

-التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز.

-ضرورة الاستفادة من تنوع الاتصالات داخل المستشفى مع ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين .

Abstract:

This study aimed to identify the reality of change management And its impact on the employees' performance through case study in Public Hospital Establishment of –tirichine brahim- in ghardaia, and it focused on three fields of change: organizational structure change, technology change and individuals change.

A questionnaire was designed for the purpose of primary data collection and used stratified random sample , the population of the study were divided into four categories (physician, technician ,nursing, administrative) 40 questionnaires have been distributed on the sample members and the retrieval of 36 questionnaires,final number of the valid questionnaires for analysis are 36 by 90 % of the study sample, and he used the statistical package “spss” for data analysis.

The most important results are:

- There is a statistically significant relationship between the organizational change and the level of job performance among the employees in the public hospital institution - Dr. Tarchin Ibrahim – in ghrdaia.
- There is a statistically significant impact of the organizational change on the level of performance of employees in the public hospital - Dr. Tarshin Ibrahim – in ghardaia.
- There were no statistically significant differences in the response of the sample members on the effect of organizational change on the level of performance of employees in the public hospital institution - Dr. Tarchin Ibrahim – in ghrdaia due to the personal variables (gender, age, experience, qualification)

- There were statistically significant differences in the response of the sample members on the impact of organizational change on the level of performance of employees in the public hospital institution - Dr. Tarchin Ibrahim – in ghrdaia due to personal variables (level of career).

Main Recommendations:

- The change in the organizational structure must be in accordance with the requirements of the work with the determination of authority and responsibility for each department and function
- Involve the employees in the decision-making, and take advantage of the ideas provided by the staff and this through the management of dealing with the workers positively and attention to human relations.
- Focus on qualitative change in individuals through good training, motivation.
- The need to benefit from the diversity of communication within the hospital with the need to activate the means of informal communication to communicate with the workers.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	الشكر
.III	الملخص
.IV	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
.VII	قائمة الملاحق
أ, ب, ت,	مقدمة:
10	الفصل الأول : الإطار النظري و الدراسات السابقة
10	المبحث الأول :عموميات حول التغيير التنظيمي.
10	المطلب الأول: التغيير التنظيمي.
10	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته.
12	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.
15	الفرع الثالث: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي
19	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.
19	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
21	الفرع الثاني :مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات.
23	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
25	المطلب الأول: الدراسات العربية.
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
30	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.
32	خلاصة الفصل الأول.
33	تمهيد الفصل الثاني.
34	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية.

34	المبحث الأول: عناصر الدراسة الميدانية.
34	المطلب الأول: تقديم المؤسسة و إجراءات الدراسة.
34	الفرع الأول: تقديم المؤسسة.
36	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
37	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة .
37	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.
42	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها.
42	الفرع الأول : أداة الدراسة.
43	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة.
44	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها.
45	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات وتفسيرها.
45	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان ومناقشتها.
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
64	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.
66	خلاصة الفصل.
68	الخاتمة
72	المراجع
76	الملاحق
84	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مجموعة معايير الأداء في المستشفيات و مؤشرات قياسها.	01
35	الإمكانات البشرية بمستشفى د. ترشين إبراهيم .	02
36	مجتمع وعينة الدراسة :الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة.	03
37	متغيرات الدراسة.	04
37	خصائص عينة الدراسة.	05
43	درجة أهمية بنود الاستبيان (ليكرت الخماسي).	06
44	دراسة الاتساق الداخلي: مصفوفة الارتباط بيرسون.	07
44	دراسة ثبات أداة الدراسة: إحصائية ألفا كرومباخ.	08
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي.	09
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمحور التغيير في التكنولوجيا.	10
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمحور التغيير في الأفراد.	11
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأداء الوظيفي.	12
52	إختبار بيرسون للفرضية الرئيسة الأولى.	13
53	إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الأولى	14
54	إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الثانية.	15
54	إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة.	16
55	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.	17
57	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.	18
58	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي.	19
59	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي.	20
60	نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للجنس.	21
61	نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للعمر.	22
62	نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للخبرة.	23
63	نتائج إختبار التباين الأحادي لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للمؤهل العلمي.	24
63	نتائج إختبار التباين الأحادي لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للمستوى الوظيفي.	25

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير التنظيمي.	18
02	الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور-ترشين إبراهيم-.	36
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	38
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	39
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	40
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	41
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	42

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
76	قائمة المحكمين	1
77	الإستبيان	2
80	نتائج مخرجات برنامج SPSS	3

أ- توطئة :

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

والتغيير مطلوب للمنظمات الحكومية والعامة والخاصة ، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس او هياكل التنظيم او نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة .وهذا يعني أن المنظمات ليست متوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي واداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي.

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعتمد الإدارة الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ

القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم .

كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل :اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين .

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من الناس من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، والتغيير لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لا بد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل ان توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يحتاج دعم الادارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك الافراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الامكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، ايضا هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الاعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فان هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد الإنساني .

و المؤسسات الصحية من أهم المؤسسات في أي دولة لما تقدمه من خدمات صحية كبيرة لمواطنيها من خلال الخدمات الصحية المباشرة التي تقدمها، أو من خلال إشرافها على مراكز ومؤسسات صحية سواء كانت خاصة أو غير حكومية.

ب- مشكلة الدراسة :

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو احداث تغيير ايجابي في الأداء، فالمؤسسات الصحية هي المسئول الاول عن صحة المواطن من خلال الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطن من خلال العاملين فيها، فيكمن دور الادارة في العمل على احداث التغيير بصورة منهجية

تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول الى الاهداف المنشودة، وقد مر المستشفى بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في الأفراد.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم-
بغرداية ؟

الإشكاليات الفرعية:

- ما هو التغيير التنظيمي و مجالاته و ما مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية ؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية .

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس, العمر, الوظيفة, سنوات الخدمة, المؤهل العلمي) في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم-بغرداية.

ت- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية ، وتنشق منها ثلاث فرضيات :

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية .

ث - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1- المؤسسات الصحية: حيث تتناول الدراسة موضوع مهم وهو إدارة التغيير ، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاث مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد، وبالتالي تقديم المقترحات

اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير، لتعزيز وتطوير الأداء والارتقاء بمؤسساتنا الصحية.

2- المجتمع: حيث تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل المؤسسات الصحية، وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها، حيث أن المؤسسة الصحية إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية وعلمية ينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمواطن.

3- المكتبات: حيث يستطيع الباحثين والمهتمين الاستفادة من الدراسة، والتعمق في دراسة إدارة التغيير، خاصة في مجالات التغيير التكنولوجي والتغيير في الأفراد، حيث يمكن الاعتماد عليها في التعمق في موضوع إدارة التغيير.

4- الطالب: يأمل الطالب أن تزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال إدارة التغيير، وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه، علاوةً على ذلك تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- دراسة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بالولاية .
- 2- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- 3- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على احداث التغيير المنشود.
- 4- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير.
- 5- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن ان تعترض عمليات التغيير.
- 6- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

د- حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية.

-الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة لهذه الدراسة هي 04 أشهر تقريبا ابتداء من 2017/04/15 إلى 2017/08/30

هـ - المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

1- القسم النظري : اعتمدت من خلاله على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توفر من كتب ومقالات وأدبيات نظرية حول موضوع البحث .

2- الدراسة الميدانية : اعتمدت في الدراسة التطبيقية على الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة , و إجراء التحليل الإحصائي لإجراء الحسابات و الجداول التكرارية و الأشكال البيانية واختبار صحة الفرضيات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي نسخة: SPSS v20 - 32bit.

و - صعوبات الدراسة:

- تمثل الصعوبات التي تعرضت لها أثناء إعداد الدراسة سواء في الجانب التطبيقي أو النظري فيما يلي :
- اختيار المؤسسة المناسبة لموضوع التي سأجري فيها التريص, بحيث تكون جيدة و تضيف للبحث معلومات جديدة و مطبقة لمهارات الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي.
 - صعوبة العثور على مراجع تتعلق بالموضوع خصوصا و أن أغلبيتها قديم نسبيا.
 - مشكلة ضيق الوقت و اكتظاظ البرنامج و خاصة التوفيق بين العمل و الدراسة.

ي - تقسيمات البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري و الدراسات السابقة و في الفصل الثاني تم عرض الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية .

وبدوره تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين, المبحث الأول تحدثنا فيه عن عموميات حول التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي وبدوره ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين, و كان المطلب الأول حول التغيير التنظيمي وانقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع كالتالي :

-الفرع الأول : مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته.-الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.-الفرع الثالث: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي.

فيما كان المطلب الثاني حول الأداء الوظيفي و ينقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع موزعة كالتالي:

-الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.-الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات.-الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات.

و بعد ذلك تطرقنا إلى المبحث الثاني والذي كان حول الدراسات السابقة وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب موزعة كالتالي :

- المطلب الأول : الدراسات العربية .

- المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية .

- المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة .

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة الميدانية في مستشفى الدكتور-ترشين إبراهيم- وتم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول : عناصر الدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها.

كما تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاث مطالب:

- المطلب الأول : تقديم المؤسسة و إجراءات الدراسة.

- المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

- المطلب الثالث : أدوات الدراسة وإجراءاتها.

حيث تم تقسيم المطلب الأول إلى ثلاث فروع :

-الفرع الأول: تقديم المؤسسة.- الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.- الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.

و تم تقسيم المطلب الثالث إلى ثلاث فروع :- الفرع الأول: أداة الدراسة.- الفرع الثاني:- الأساليب الإحصائية المستخدمة.- الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها.

فيما تناولنا في المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب موزعة كالآتي :

-المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الإستبيان ومناقشتها.

-المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة .

-المطلب الثالث : نتائج إختبار الفرضيات.

تمهيد الفصل الأول :

في إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفاً مخططاً بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً مجرد التغيير، ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات ، وقد يشمل ايضاً التخطيط الاستراتيجي من حيث الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الانتاج والعمليات أو الادارة المالية.

التغيير التنظيمي لا يعمل في الفراغ، بل يعمل في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط.

وقد يكون اتجاه الافراد نحو التغيير أحد احتمالين :

الاحتمال الاول : أن يدرك عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من المكاسب والنجاح والتقدم

وفي هذه الحالة سوف يتجه الى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل إنجاحه.

الاحتمال الثاني : أن يدرك عملية التغيير على أنها تهديد لأمنه واستقراره ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه او سد الطريق أمامه لمواصلة النجاح والتقدم، لذا يتجه الى معارضة ومقاومة التغيير، تختلف درجات المعارضة والمقاومة باختلاف إدراك الأفراد لمدى التهديد أو الخطورة المتوقعة للتغيير.

وقد تكون المقاومة ظاهرة وواضحة وسريعة أو قد تكون مؤجلة ، وقد تأخذ المقاومة أشكالاً كثيرة منها شكوى الافراد، تخفيض الانتاجية، او التهديد بالإضراب أو أي أشكال أخرى.

لذلك سنتعرف على التغيير التنظيمي القادر على إحداث التغيير الفعال و التحكم فيه وتوجيهه بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الأول

الإطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية:

المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم – بغدادية.

المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي.

تقديم المبحث :

مع تزايد التحديات التي تواجه نشاط المؤسسات اليوم، من مظاهر العولمة وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق، التي جعلت حده المنافسة تبلغ ذروتها، أصبح موضوع إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، الكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية. والتغيير التنظيمي هو نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي والبشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.

المطلب الأول: التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته.

1- مفهوم التغيير التنظيمي.

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

أ- من الناحية اللغوية: «التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم¹. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه².

¹ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.

² أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325.

- كما أن هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه، وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المؤسسة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضح له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير التنظيمي. من خلال عرضها في ما يلي:

ب- عرف جبسون (Gibson) التغيير بأنه "الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المؤسسات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها"¹

ت- التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"².

ث- كما عرفه سكينز (SKIBBINS) على أنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"³.

فيما يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلاً.

ج- كما قدم فرنسوا بونن (FRANÇOIS BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة مع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"⁴.

هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه و بالتالي فهو عملية تأقلم.

2- أهمية التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال¹:

¹ مصطفى كامل أبو عزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص165.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط2، 1999، ص22.

³ خليل محمد حسن الشماع وحضير كاضم حود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر، عمان، ط2، 2005، ص: 103.

⁴ revue **gestion 2000**, management du changement (élément de base pour un change management), mai-juin, group ESC,rennes, 1999, p18.

أ - **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تحتفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ت- **إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل على رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

ث- **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق.

ج- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما²:

-المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

-المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدهما مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات الصحية بثلاثة أنواع كما يلي³:

1-تغيير فني: وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فإن قرار تغيير جهاز تصوير إشعاعي بآخر ذو قدرة إنتاجية أعلى يتضمن كلفة قليلة للمنظمة، وأثراً قليلاً أيضاً، بينما نجد أن قرار إنشاء وحدة لجراحة القلب أو لغسيل الكلى في المستشفى يتضمن كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة المختلفة، حيث سيخلق طلباً على هذه الأنشطة كنشاط

¹وليمز، الان، و وودوارد، سالي، و دوبسون، بول (إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير)ص 223. ترجمة: سرور علي سرور، المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004 م

²حلواني، ابتسام (التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع العام الأردني) في مجلة الإدارة العامة الرياضة: معهد الإدارة العامة، عدد1990، ص67

³ سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص 37.

التمريض والمختبر والأشعة والهندسة والصيانة وغيرها. وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر فكلاهما يمثل تغيير في الوسائل ولا يمثل تغييراً في الأهداف الأساسية للمنظمة.

2- تغيير تعديلي : وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل، حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، فقرار المستشفى مثلاً بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة إلى المنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح مركزاً للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث أن التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين الوسائل موجودة أصلاً لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هو إعادة النظر في أهداف المنظمة وتركيزها على ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

3- التغيير التكيفي: ويتضمن تغييراً في كلا الوسائل والغايات معاً، وهذا النوع لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهري في توجه المنظمة (الوسائل والأهداف) وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة، والمثال التقليدي لهذا النوع من التغيير والذي تنادي به منظمة الصحة العالمية هو قرار المستشفى العام أو مستشفى المجتمع المحلي بتقديم خدمات صحية وقائية للمجتمع المحلي، فالمستشفيات عادة لا تقدم مثل هذه الخدمات ويقتصر اهتمامها على ما يعرف بطب الأزمات وعلى الأمراض والإعاقات التي يتم إحضارها إلى المستشفيات، فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لا بد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف، مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلاً أو إعادة تحديد أدوار ومهام ومسئوليات العاملين فيها¹.

وقد أورد العميان تصنيفات أخرى لأنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي²:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.

² العميان، محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3، الأزردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي) فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أعماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات .وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد". وتلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع"¹.

4- التغيير المتعمد و التغيير المفروض:

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية و الإبتهاجات، فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة .النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه .

5- التغيير المعقد والتغيير البسيط²:

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط .فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذياً للآخر .وغالباً ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض .أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005 .

² صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ، ص: 50.

محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً، يمكن للقائد بمفرده القيام به.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي.

يعتبر كيرت ليفن (Kurt Leven) من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. وبمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، تتمثل في¹:

1- مرحلة إذابة الجليد.

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية²:

أ - الاعتراف بالحاجة للتغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

ب - تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل المجهول المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والإرتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليصها. وسيتم التطرق لاحقاً إلى أهم الطرق التي يمكن من خلالها تقليص هذه المقاومة.

¹ Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod, Paris, 2007.

2. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

2- مرحلة إحداث التغيير.

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومترابط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفاديا للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير. ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي¹:

أ - إختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، وقد يتم إختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الإستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

ب - التشخيص السليم: ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

ج - تحديد أهداف عملية التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة و وضوح.

د - تحديد مجالات وأولويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، بشرية، تكنولوجية... إلخ، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.

هـ - إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع وإلتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

و - وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008.

ن - إختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن إختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير ثري والظروف مهيئة، لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الإنتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... الخ.

ي - التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الإنتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق، عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال، وخطوات تنفيذية فعلية. ويواكب هذه المرحلة عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة، من ممارسات سلوكية، نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها الموظفون في عملهم.

- ويعتقد كيرت ليفن (Kurt Leven) أن التغيير بصورة سريعة ومفاجئة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود الفعل المعاكسة ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة إستراتيجيات التغيير الفعال والإستعجال في تحقيقه¹. ولهذا يجب التركيز في هذه المرحلة على ضرورة توفير المعلومات مع إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار ومهارات عمل جديدة للمساهمة في تغيير مهاراتهم و سلوكياتهم وتطويرها.

3 - مرحلة إعادة التجميد. في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الإلتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد، الممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإجازه وإكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا ما يسمى بالتجميد. ويتم ذلك من خلال²:

أ - تعزيز النتائج: إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الإستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

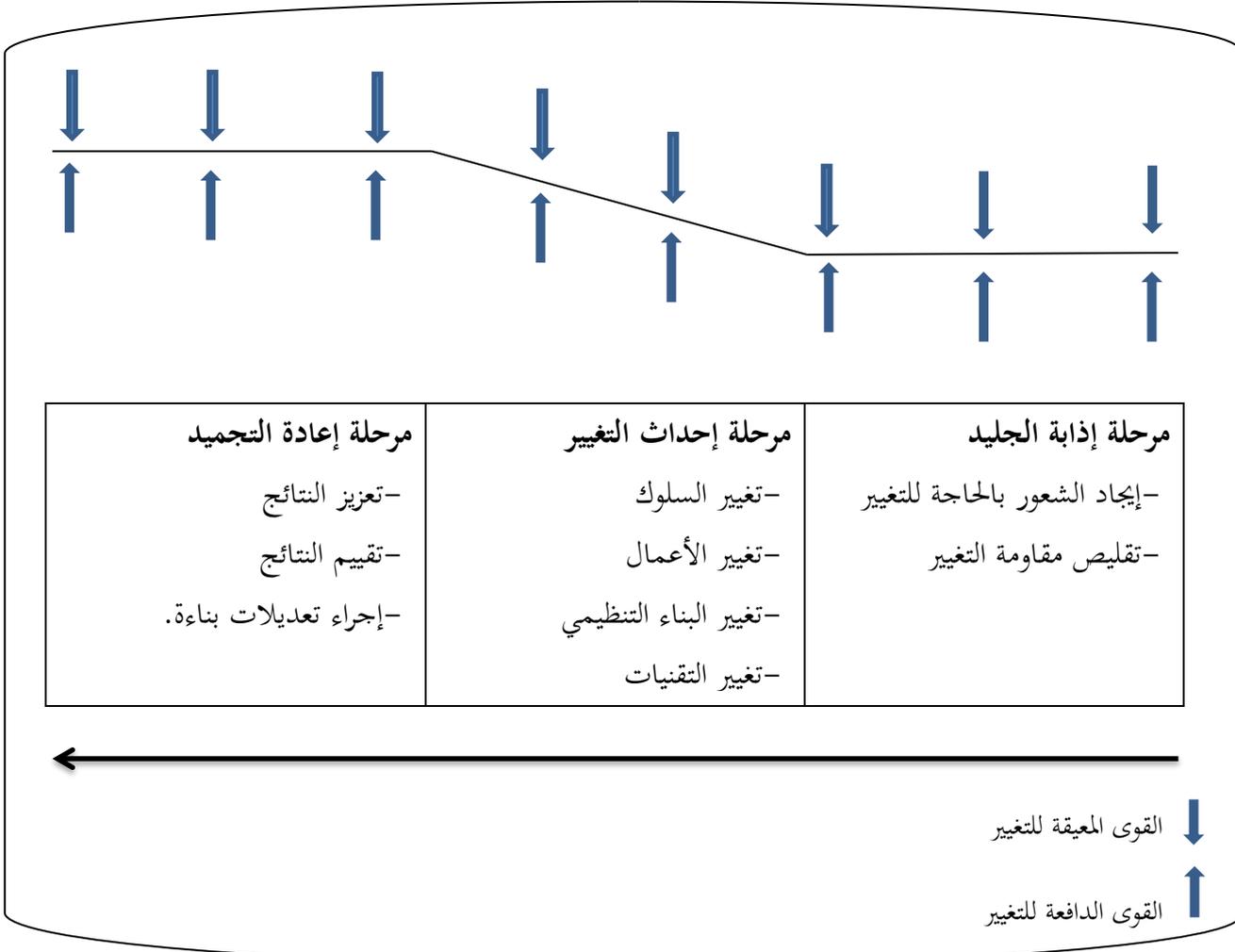
ب - تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الإنحرافات.

ج - إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للإقتراحات وتشجيع المناقشات والإجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير. وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد إنتقلت نقلة حقيقية.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2006 .

² شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2006، 2007/

والشكل الموالي يمثل نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير التنظيمي¹:



الشكل (1) مراحل التغيير التنظيمي حسب كيرت لوين.

يبين الشكل ثلاثة مراحل أساسية للتغيير. المرحلة الأولى تمثل الوضع الحالي وفيه تكون القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير متوازنة. المرحلة الثالثة هي الوضع المرغوب الذي تريده المنظمة والذي يفترض أن يكون أحسن من وضعها الحالي. بين المرحلتين توجد المرحلة الثانية وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الانتقال، والتي تختلف حسب طبيعة التغيير. فالتغيير التدريجي عادة ما يستغرق فترة زمنية طويلة نسبياً، في حين أن التغيير السريع قد تكون مدته الزمنية قصيرة جداً بشكل يجعل الأفراد يشعرون بحدته.

¹ Source : Gérard Roth et Michal Kurtyka, op cit, p : 245.

أما العامل الثاني المتحكم في طول أو قصر المرحلة الثانية فهو ثقل القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير، لأنه كلما كانت المقاومة شديدة فإنه منتظر أن تطول هذه المرحلة. وتجدر الإشارة في هذا التحليل إلى أن المرحلة الثالثة تصبح مع مرور الوقت نقطة بداية لعملية تغيير أخرى، لأن التغيير التنظيمي عملية مستمرة .

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي .

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

1-و يقصد بمفهوم الأداء: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها, ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات¹.

2-وعرف خضير كاظم: الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها².

3-وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة³.

4-كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في

¹زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .

²خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 .

³Marc Schabracq, **Changing Organizational Culture “ The Change Agent’s Guidebook,** University of Amsterdam, John Wiley & Sons, London , Ltd, 2007 .

المنظمة¹.

5- ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً².

6- ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل. ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي³:

-الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ Serge Raynal: **le Management par projets « Approche stratégique du changement»**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39

² Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35

³ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً, بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة, وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفين , فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء , ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين¹.

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات.

تحتاج المستشفيات إلى مؤشرات محددة لقياس ومعرفة مستوى الأداء المحقق والتقدم الحاصل من خلال²:

1- مؤشرات الأداء الخاصة بالأطباء.

أ- عدد الأسرة /طبيب :أي ما نصيب الطبيب الواحد من الأسرة في المستشفى، فزيادة عدد الأسرة للطبيب الواحد يعني تدني مستوى الخدمات الصحية في المستشفى والعكس صحيح، والمستوى المقبول عالميا هو 4 أسرة لكل طبيب.

ب- عدد العمليات الجراحية خلال السنة /عدد الأطباء الجراحين خلال السنة = عملية /طبيب

ت- عدد المراجعين للعيادة الخارجية / عدد الأطباء = مراجع / طبيب

ث- الأطباء الأخصائيين / مجموع الأطباء الكلي = أخصائي / طبيب

2- مؤشرات الأداء الخاصة بالتمريض.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة "التخطيط، التنظيم، الرقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007

² نصيرات، فريد (إدارة منظمات الرعاية الصحية) الأردن، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 م

أ- عدد الأسرة / ممرضة: أي ما نصيب الممرض أو الممرضة من أسرة المستشفى، فنقصان عدد الأسرة يرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، والعدد المقبول به غالباً هو سريران لكل ممرض أو ممرضة.

ب- عدد الممرضات / عدد الأطباء = ممرضة / طبيب

ت- عدد الممرضات / عدد الراقدين في المستشفى = ممرضة / مريض

3- مؤشرات الأداء الخاصة بذوي المهن الصحية:

يمكن اعتماد المقاييس نفسها الخاصة بالتمريض ولكن لذوي المهن الصحية.

أ. مؤشرات الأداء الخاصة بالإداريين:

- عدد الأسرة / موظف: تشمل فئة الموظفين كافة الأفراد العاملين في أنجاز المهام الإدارية في المستشفى، إذ يفترض أن يساوي عدد الموظفين عدد الأسرة في المستشفى الذي يضم مثلاً 300 سرير يفترض ان يعمل فيها 300 موظف.

- عدد المسعفين / عدد سيارات الإسعاف = مسعف / سيارة إسعاف

ب. مؤشرات جودة الخدمات الصحية¹:

- عدد الوفيات من المرضى الراقدين / عدد المرضى الراقدين = نسبة وفيات الراقدين

- مجموع أيام الرقود في المستشفى / عدد المرضى الراقدين = معدل بقاء المريض في المستشفى (يوم)

- عدد الشكاوي في المستشفى / عدد المراجعين = نسبة الشكاوي للمراجعين .

و الجدول الموالي يوضح مجموعة معايير الأداء في المستشفيات و مؤشرات قياسها:

¹كوش، هيو (إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية: وضمان استمرار الالتزام بها) ترجمة: طلال الأحدي، معهد الإدارة العامة، 2002.

جدول رقم (1) مجموعة معايير الأداء ومؤشرات قياسها¹

المؤشر	المعيار
4 أو 5 أسرة	عدد الأسرة / طبيب
سريرين	عدد الأسرة / ممرضة
100 سرير	صيدلي واحد
100 سرير	أخصائي واحد للتغذية
100 سرير	أخصائي واحد للتحليل الطبي
75	موظف واحد متخصص بنظم المعلومات الطبية
75	موظف واحد متخصص بالخدمة الاجتماعية
75	موظف واحد متخصص بالعلاج الطبيعي
7 أيام	معدل رقود المريض
4 %	الوفيات العامة
1/5000	الوفيات نتيجة التخدير
01%	الوفيات بعد العملية
0.25%	وفيات الأمهات
02%	وفيات الأطفال عند الولادة
01%	نسبة التلوث بعد العملية
03-04%	نسبة العمليات القيصرية

المصدر: جلدة سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية)

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي. تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان

تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين².

1- أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

¹ جلدة، سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007 م، ص110

² أندرو دي سينولافي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544

من بين أهم الأهداف التي تسعى لها عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي¹:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية²:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً، ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين³:

¹ عباس، سهيلة و الزاملي، علي (التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل) مجلة علوم انسانية، العدد 2007، 34.

² مستشفى الشفاء (مجلة الشفاء الطبية) العدد الأول، غزة، فلسطين 1996 م .

³ عساف، عبد المعطي (الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية) مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16 ، العدد 1988 .

-الجذب للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة .

-الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي .

-الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة .

أيضاً يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات العربية.

1- دراسة "الأعرجي والعزام" 2004: ¹ (شركة الاتصالات الأردنية)

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان :

"اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، في شركة الاتصالات الاردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 319 موظف بنسبة 40.8%

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية.

2عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء مجال الاهداف والاستراتيجيات، ومجال الادوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة

¹ الأعرجي، عاصم و العزام، زياد (اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة : ، الاتصالات الأردنية) في (المجلة العربية للعلوم الادارية) المجلد 23 ، 1 العدد 2003م

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة التأكيد على وجود قيادات ادارية واعية ومدركة، وذات امكانات وقدرات ، وان يمتلك القيادي مهارات وابداعات تسهل تلك العمليات اذا تم اعتمادها.
- 2- العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات واكسابه مرونة عالية وسهولة، خصوصا في تبادل المعلومات الدقيقة
- 3- يجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة ، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا امام تلك القفزات الهائلة في انواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل الى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تعم عمليات التغيير والتطوير.

2- دراسة "العنزي" 2003:1 (إدارة مرور الرياض)

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين /دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد بلغ حجم العينة 576 فرد أي ما يعادل % 63 من مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري والذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري.
- 2- أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.

¹ العديلي، ناصر محمد (السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن) السعودية، الرياض :مطابع معهد الادارة العامة،1995

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية 45 سنة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار العالية لإنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي.

2. الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة وضرورة دعم برامج الدراسات العليا وإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.

3- دراسة الرقب، 2008¹.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)

هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وأثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والإمكانات البشرية في تحقيق التغيير، وكان مجتمع الدراسة هو المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، وقد بلغت العينة 300 موظف.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافي ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية التغيير.

2- قناعات العاملين حول عملية التغيير كانت كبيرة.

3- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة، كذلك إستراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة.

¹ الرقب، حماد (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية) غزة: الجامعة الاسلامية .(رسالة ماجستير) . 2008.

4- لا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير، والتكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني علمية التغيير.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة تحديد رؤية للوزارة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات.

2- إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة، تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير.

3- تشجيع الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بالوزارات.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.

1- دراسة " ديفنباخ " 2007 Diefenbach¹ :

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

The managerialistic ideology of organizational change management

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

International University وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

¹ Diefenbach, Thomas (The managerialistic ideology of organisational change management) Journal of Organizational Change Managemen, Vol. 20, No. 1 , 2007

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في احداث التغيير.

- كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

أن يقوم الأكاديمين بالتركيز على القيم والايديولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء اجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

2- دراسة "بووي" 2002 " Buoy"¹:

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية المهارات، والكفاءة على الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات ادارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، من حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

¹ Buoy, Lynette (Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study) Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis) 2002 (Retrieved on 27\8\2009 from)

3- دراسة Paglis and Green 2002¹:

قام الباحثان باعداد هذه الدراسة بعنوان:

(leadership self- efficacy and managers motivation for leading change)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة 150 مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المدراء لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات والقدرات وطبيعة العمل.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

تم الاطلاع على ست دراسات ثلاث في المجتمع العربي و ثلاث في المجتمع الأجنبي، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلا أن أي منها لم يتناول التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بشكل مباشر، وهنا يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بين التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء، ورغم ذلك فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة " العنزي" و دراسة الرقب" في تناول موضوع إدارة التغيير، وكذلك اتفقت مع دراسة "الأعرجي والعزام" في تناول موضوع الأداء، وكذلك اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية باستثناء دراسة "Diefenbach, 2007" التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد استفاد الطالب

¹ Paglis, L and Green, S (leadership self- efficacy and managersmotivation for leading change) journal of organizational behavior, vol 23, issue 2, p 215-235, 2002

من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبانة والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع التغيير التنظيمي، حيث يأمل الطالب في أن تكون هذه الدراسة الخطوة الأولى للتعرف على واقع التغيير التنظيمي في واحد من أكبر المستشفيات في الولاية و رفع مستوى الأداء في المؤسسات الصحية بالولاية، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجالات للتغيير لم تتناولها الدراسات السابقة هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد، وكانت هذه التغييرات هي المتغيرات المستقلة في الدراسة والتي لم تتناولها أي دراسة في الدراسات السابقة، واحتوت على متغير تابع وحيد هو أداء العاملين، حيث تم من خلال البحث في هذه المجالات التعرف على التغيير التنظيمي، وما العلاقة بين الأداء وتلك التغييرات، ويأمل الطالب في الوصول إلى توصيات تمكن من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء داخل المؤسسة الصحية.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب كما تطرقنا إلى أنواع و مراحل التغيير التنظيمي الذي تتبناه المنظمات الصحية.

ومن خلاله تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأهميته كما وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة. و المنظمة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، و يتعذر تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما، فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

تمهيد الفصل الثاني:

الجزائر كغيرها من الدول ليست بعيدة عن التغيرات الحاصلة في عالم الاقتصاد، فسعيها منها لمسايرة التغيرات انتهجت سلسلة من الإجراءات الهدف منها الانفتاح الاقتصادي و تكريس نظام اقتصاد السوق، من خلال إبرام اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية، وكذا مشروع الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات تسعى الجزائر إلى تحضير مؤسساتها لتكون لها مكانة ضمن التنافسية الحادة من خلال تشجيعها على التغيير والتطوير. و "المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية " كغيرها من المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى الارتقاء بمستوى أدائها، وذلك حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية، وسواء أكان التغيير التنظيمي داخل هذه " المؤسسة الاستشفائية " تقنياً أو إدارياً أو هيكلياً أو سلوكياً فإن له علاقة بالعاملين فيها، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة في إدخال التغيرات المختلفة على مدى قبول العاملين لهذه التغيرات، لأن عملية التغيير التنظيمي تعد ترجمة لقرار إداري، لذا فإنه من الطبيعي أن يكون لهذا القرار مؤيدون ومعارضون، نظراً إما لعدم وضوح أهداف التغيير، أو تأثيره السلبي على العاملين أو لتعود العاملين على أعمالهم...، ولكي تستطيع "المؤسسة الاستشفائية " تحقيق الأهداف المرجوة من هذا القرار فإنه من الأهمية بمكان لإدارتها التعامل مع القوى المعارضة لعملية التغيير في جميع مراحلها، و معرفة طبيعة اتجاهات العاملين في المنظمة من التغيير التنظيمي ومواقفهم المختلفة منه، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها وتحديد أنسب السبل للتأثير إيجاباً في اتجاهاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف من التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في "المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية " لمعرفة النتائج التي خرجت بها الدراسة حول التغيير التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي، حيث يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة أخيراً اختبار الفرضيات و عرض النتائج.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية:

المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغدادية.

المبحث الأول: عناصر الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم نعرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة و إجراءات الدراسة.

الفرع الأول : تقديم المؤسسة.

1-1 - لمحة عامة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية- الدكتور ترشين إبراهيم -.

1-1/تعريف المؤسسة: المؤسسة العمومية الأستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي تحت إشراف الوالي, و هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى و ذلك بتوفير الراحة اللازمة و العلاج و الهدوء، و هو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة (BOYGUES) شيد في 18 مارس 1982 و في عام 1993 سمي بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم, كان سابقا قطاع صحي ثم تحول إلى مؤسسة عمومية إستشفائية سنة 2006 . حيث يحتوي على 181 سرير و 416 عامل , يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم و منسجم بحاجيات السكان الصحية، و يقوم بالمهام التالية :

- يضمن توزيع الإسعافات و برمجياتها .
- يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح و تحسين مستواهم .
- و يشمل المصالح الإستشفائية التالية :
- مصلحة الاستعجالات .
- مصلحة الطب الداخلي .
- مصلحة الجراحة العامة .
- المخبر و حقن الدم .
- مصلحة التحليل و الأشعة .
- بالإضافة إلى مصالح الإدارة.

1-2/ الإمكانيات البشرية بالمستشفى :

أما الإمكانيات البشرية فتتوزع في الجدول (02) كما يلي :

الوظيفة	الأطباء الأخصائيين	الأطباء العامون	الشبه الطبيين	الأسلاك المشتركة	العمال المهنيين
العدد	40	25	207	44	100

المصدر : من إعداد الطالب

1-3/ أهداف مستشفى (د. ترشين إبراهيم): يعتبر المستشفى مؤسسة للعلاج و التكوين من أهدافه كبنية

اجتماعية تحقيق:

أ- العلاج :

-المشاركة في البرنامج الوطني للوقاية و التربية الصحية.

-الإشراف على الفحوصات و المداولات والعلاج و الأعمال المتعلقة بالحماية و الصحة للسكان.

-المشاركة في إعداد مقاييس التجهيز الصحي والعلمي و التربوي لهياكل الصحة.

-المشاركة في إعداد قائمة الأدوية و برامج التمويل بها باستمرار.

ب- التكوين:

-المشاركة في تكوين المستخدمين الشبه الطبيين و الإداريين والقيام بكل أشغال الدراسات و الأبحاث في مجال

العلوم الطبية و الإنسانية.

-تنظيم الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية لتطوير نشاط العلاج و التكوين و البحث العلمي.

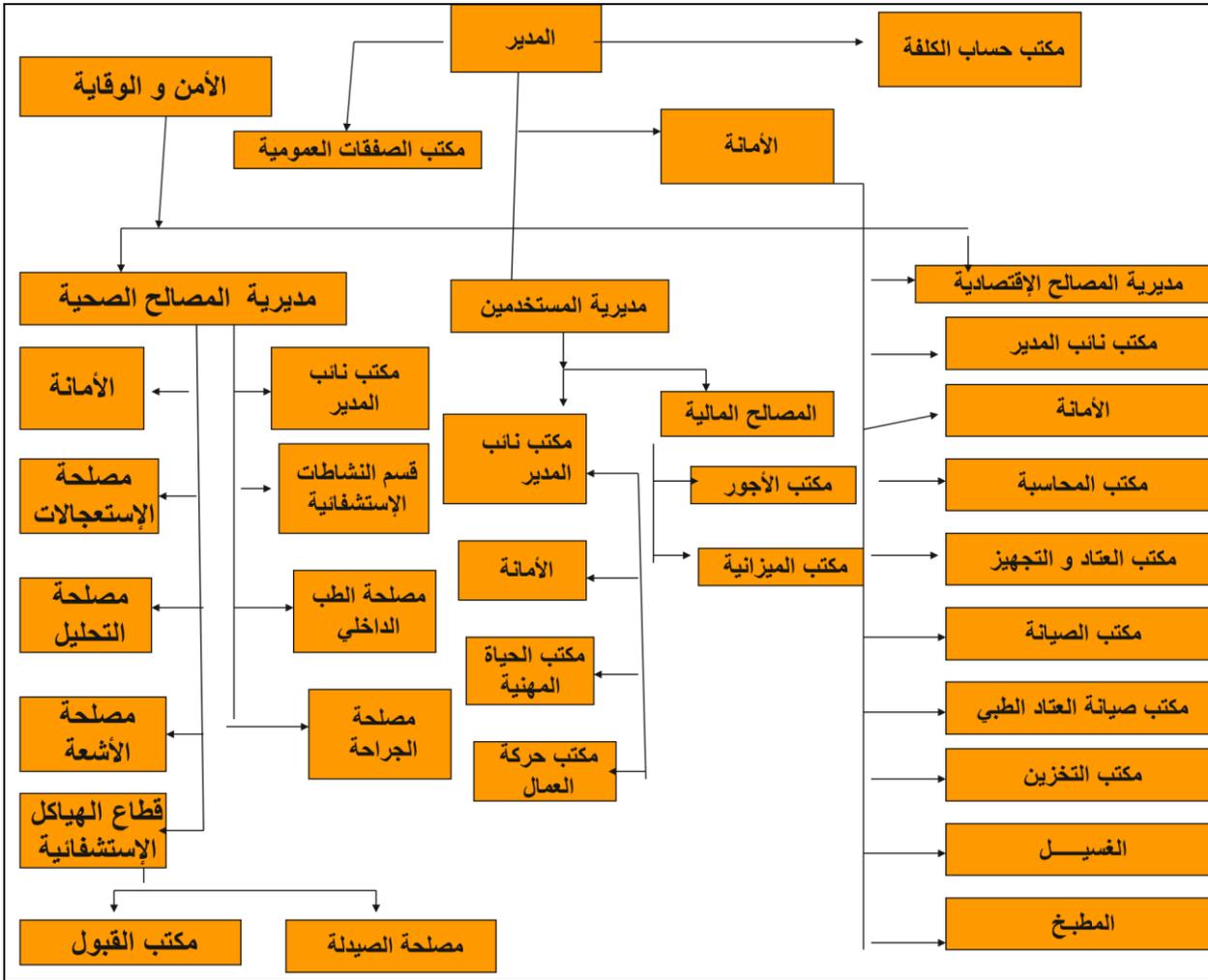
ت- التسيير الإداري :

-هناك إجراءات يقوم بها الجهاز الإداري في تسيير المؤسسة تتمثل في إجراءات التوظيف التثبيت و إجراءات

الترقية الداخلية في سلك الدرجات وإجراءات العقوبة و النقل و إجراءات التعاقد وإجراءات الإحالة على التقاعد

و إجراءات الاستقالة.

2- الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور - ترشين إبراهيم-



الشكل (2) : الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور-ترشين إبراهيم-.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية مع إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغداية ، فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع عمال المؤسسة من (إداريين, ممرضين, فنيين, و أطباء) ونظرا لذلك إختارنا أن نستخدم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة ووزعت عليهم 40 إستبانة وقد تم إستعادة 36 إستبانة .

الجدول رقم (3) يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة.

عدد الإستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الصالحة للتحليل	

36	4	36	40	المؤسسة الإستشفائية العمومية-غرداية-
----	---	----	----	--

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة .

لقد إعتمدت الدراسة علي متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) :متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
التغيير التنظيمي	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

لقد تم دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي.

الجدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة.

النسبة %	العدد	المتغير	
50	18	ذكور	الجنس
50	18	إناث	
2,8	1	أقل من 20 سنة	العمر
25,0	9	من 21-30 سنة	
38,9	14	من 31 سنة إلى 40 سنة	
33,3	12	من 41 سنة فأكثر	

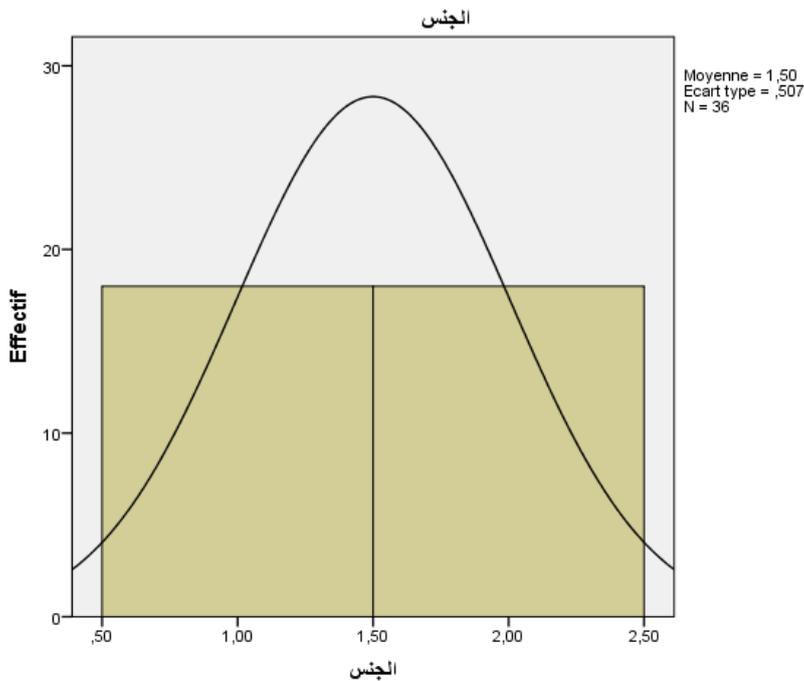
25,0	9	5 سنوات فأقل	الخبرة
16,7	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
58,3	21	أكثر من 10 سنوات	
30,6	11	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
38,9	14	دبلوم	
13,9	5	دكتوراه	
16,7	6	دراسات عليا	
11,1	4	طبيب	المستوي الوظيفي
36,1	13	ممرض	
2,8	1	فني	
50,0	18	إداري	

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss.

1. الجنس: يبين الشكل رقم (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين ذكور والإناث

وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



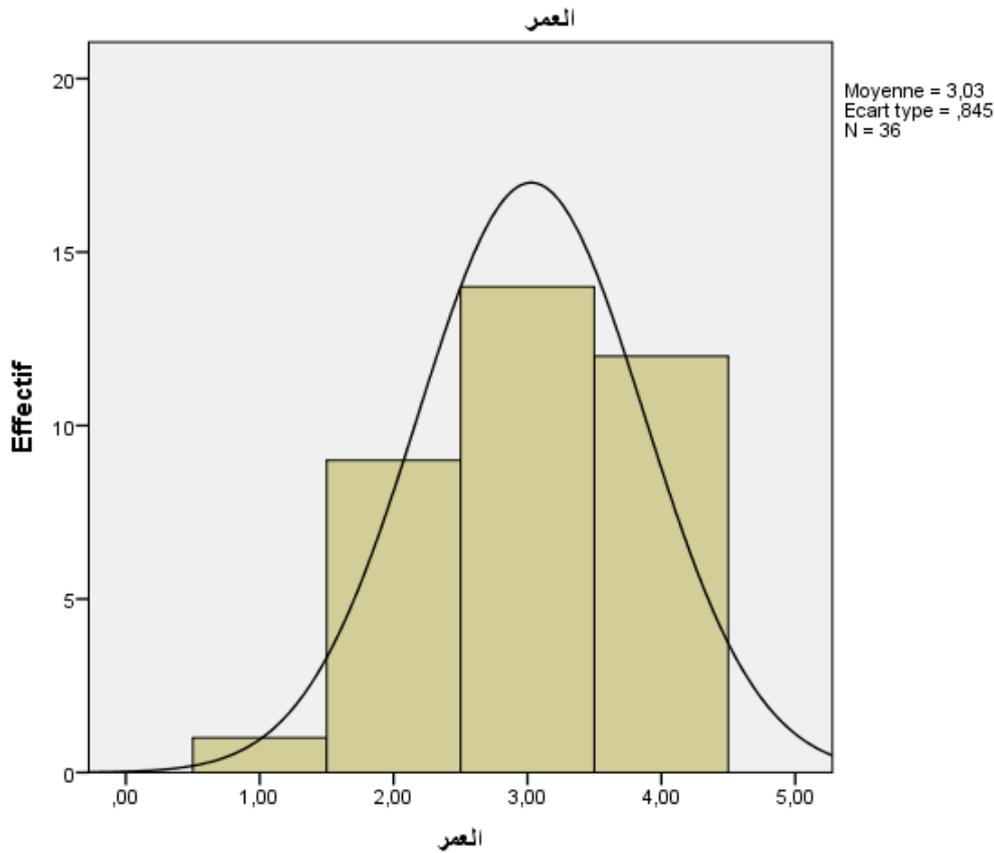
المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل رقم (3) أن عدد أفراد العينة الذكور هو (18) فردا وبنسبة (50%)، وبلغ عدد الإناث كذلك (18) وبنسبة (50%) وهذا يدل على وجود مساواة في التوظيف بين الذكور و الإناث و أيضا التوجه الكبير للإناث إلى التخصصات الصحية ويعزى ذلك إلى رغبة العاملات الإناث في تطوير أنفسهن وإثبات بأنهن قادرات على التطور.

2-العمر :

يبين الشكل رقم (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

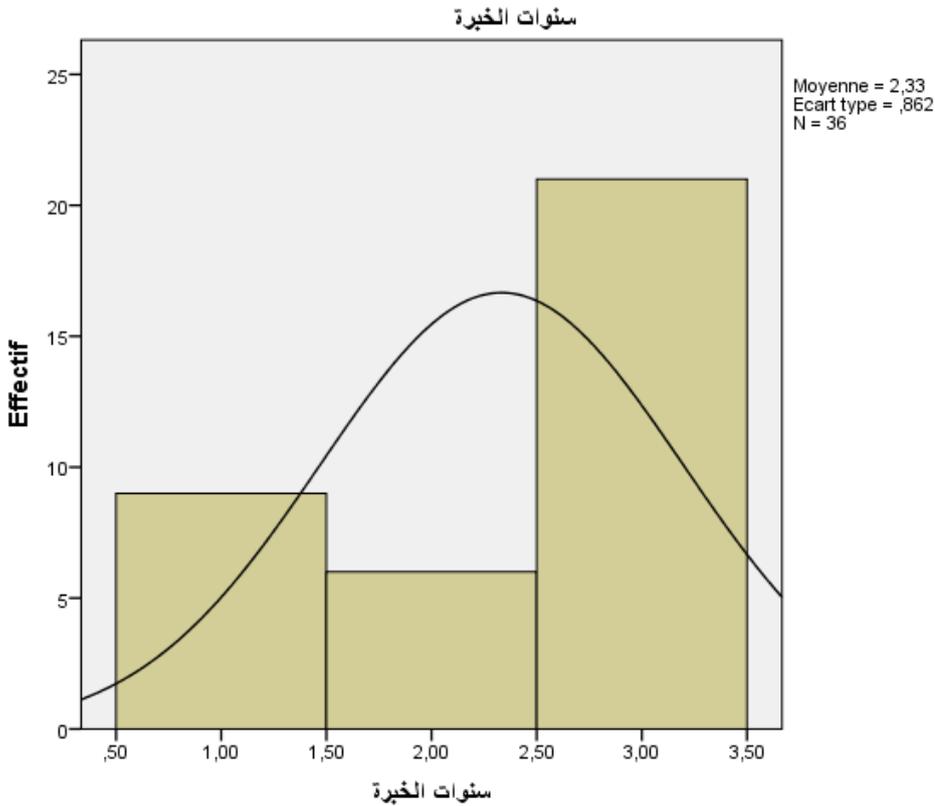
يتبين من الشكل (4) أن أفراد العينة يتوزعون حسب الفئات العمرية بما نسبته (2,8%) في الفئة العمرية أقل من 20 سنة، وبنسبة (25%) في الفئة العمرية من 21 سنة إلى 30 سنة، وبنسبة (38,9%) للفئة العمرية من 31

سنة إلى 40 سنة، وأما نسبة الفئة العمرية أكبر من 41 سنة فكانت (33,3%). ويلاحظ أن أغلب العينة من الشباب مع وجود عدد معتبر من الكهول وهذا التباين في الأعمار يساعد في تنوع الأجابات.

3-سنوات الخبرة:

يبين الشكل رقم (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبرتهم وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



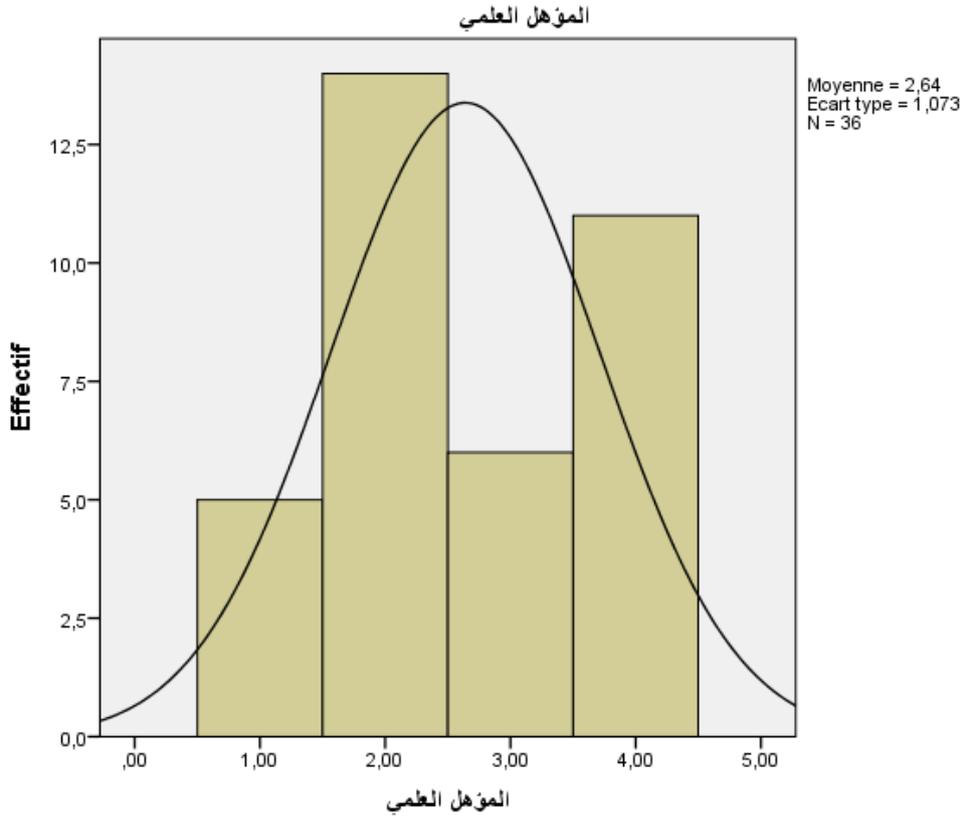
المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الشكل (5) أن 09 موظفين أي ما مقداره (25%) من المستجوبين لهم 5 سنوات فأقل من العمل في المؤسسة، والفئة من 06 سنوات إلى 10 سنوات خبرة نسبتهم (16,7%)، وتعداد المستجوبين الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات كان (21) فردا بنسبة (58,3%) وهذا يدل على أن أغلب الموظفين لدى المؤسسة ذو أقدمية و خبرة إلى أنه توجد نسبة معتبرة من الموظفين الجدد، وأي أن المؤسسة تعمل أيضا على التجديد في الإطار.

4-المؤهل العلمي:

يبين الشكل رقم (6) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .



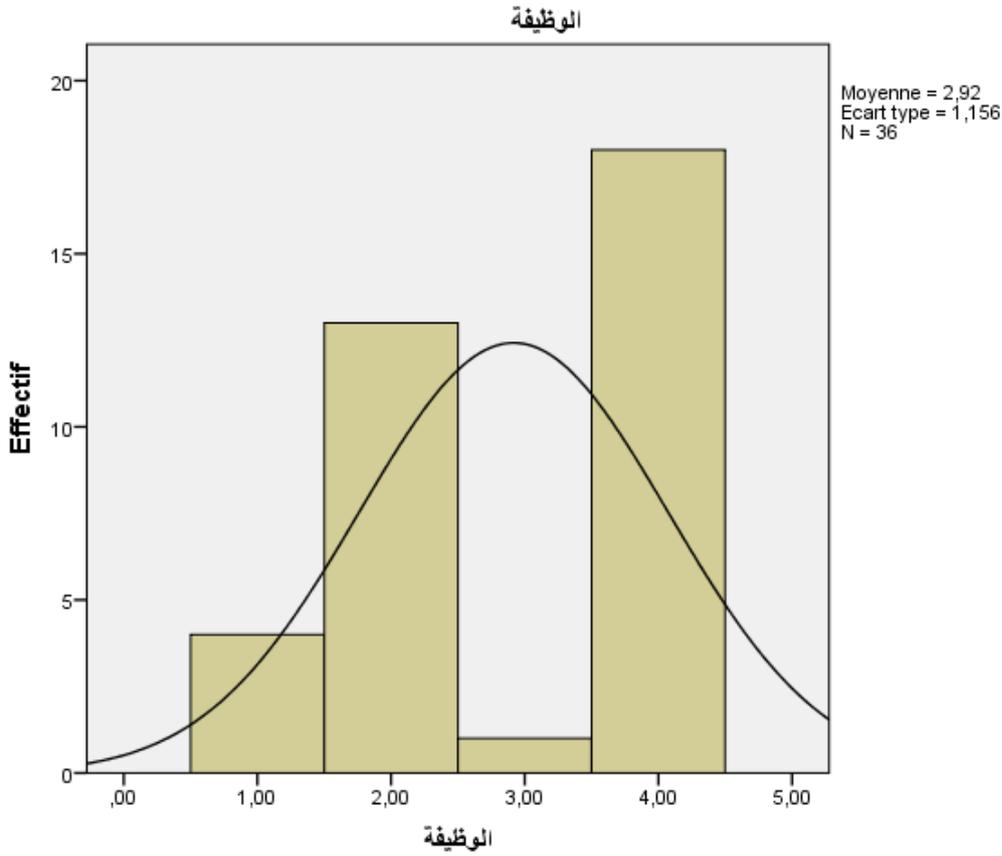
المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الشكل (6) أن الحاصلين على دبلوم عددهم (14) أي بنسبة 38,9% وقد كان للمستوى الثانوي ما نسبته 30,6% أما لدراسات العليا فقد كانت النسبة ب 16,7% ونلاحظ من خلال الشكل أن العيادة تعتمد بشكل كبير على الحاصلين على دبلوم ما نسبته 38,9% نظرا للاحتياج الكبير للمؤسسات الصحية للمرضين و المتخصصين في العلاج الطبيعي و التحاليل الطبية ,, أما بالنسبة للمتخصصين على الدكتوراة فكان بنسبة 13,9% وهم تقريبا كلهم من الأطباء سواء طبيب عام أو خاص.

5- المستوى الوظيفي:

يبين الشكل رقم (7) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن الشكل رقم (7) نلاحظ أنه بالنسبة للوظيفة كانت أعلى نسبة لفئة الإداريين بنسبة 50%، و ما نسبته 11,1% بالنسبة لفئة الأطباء و 2,8% بالنسبة للفنيين، وما نسبته 36,1% بالنسبة للإداريين. و هذه النسب تعد نسبا طبيعية بالنسبة للتوزيع الوظيفي داخل الهياكل الوظيفية للمؤسسات الصحية.

المطلب الثالث : أدوات الدراسة وإجراءاتها.

الفرع الأول : أداة الدراسة.

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية-د.ترشين إبراهيم- بغرداية، وقد تم تصميم الإستبيان بناء على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أجل تحكيمه وبعد تعديله وتصحيحه تم توزيع 40 إستبيان على عينة الدراسة وتم إستعادة 36 إستبيان من العدد الموزع، ويهدف الإستبيان

إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بالولاية ، و تم تقسيم إستبانة الدراسة الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة (الجنس،الوظيفة, العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتناول إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة/ المؤسسة الإستشفائية العمومية-د. ترشين إبراهيم - بغرداية وتم تقسيمه إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول: يناقش التغيير التنظيمي ويتكون في مجموعه من (15 فقرة) وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور :

الفرع الأول: يناقش التغيير في الهيكل التنظيمي ويتكون من 05 فقرات.

الفرع الثاني: يناقش التغيير في التكنولوجيا ويتكون من 04 فقرات.

الفرع الثالث: يناقش التغيير في الأفراد، ويتكون من 06 فقرات، وينقسم إلى محاور فرعية كما يلي:

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 11 فقرة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا ، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (06) : درجة أهمية بنود الإستبيان(ليكرت الخماسي)

الأهمية	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة .

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة

- بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات، وللحصول على نتائج دقيقة إستخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها الأساليب الإحصائية التالية : - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الأداة .
- المتوسطات الحسابية كمرجعية لقياس درجة الموافقة لمضمون كل فقرة من فقرات الإستبيان.

- الإنحراف المعياري، كمؤشر لقياس مدى الإتساق بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستبيان.
- معامل الإرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين: المتغيرات, واختبار الفرضية الرئيسية الأولى (LA) (CORELLATION).
- أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فروعها (LA REGRESSION).
- إختبار تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA - لإختبار الفرضية الثالثة وفروعها.

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها.

1- الصدق الظاهري :

لتحقق من صدق المقياس تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين هم أساتذة ودكاترة من جامعة غرداية وتم تزويدهم بفرضيات الدراسة، وعلى ضوء إقتراحات وآراء الأساتذة المحكمين تم صياغة أداة الدراسة في صورتها النهائية ثم وزعت على عينة الدراسة مما يجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

2- دراسة الإتساق الداخلي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة الإرتباط بيرسون.

الأداء الوظيفي		البعد
0.608	معامل الإرتباط	التغيير التنظيمي
0.000	مستوى الدلالة	
36	عدد الإستبيانات	

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك إرتباط قوي بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمته 0,608 وهي موجبة في حين بلغة قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي هناك صدق في الإتساق الداخلي للمقياس.

3- دراسة ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (08) إحصائية ألفا كرومباخ.

عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
--------------	-------------------

0.932	26
-------	----

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نرى أن معامل ألفا كرومباخ مرتفع يساوي 0.932 أي أن هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد عبارات الإستبيان هو 26 عبارة، وبذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية وثبات فقرات الإستبيان لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان ومناقشتها.

1- نتائج تحليل فقرات الجزء الأول المتعلقة بواقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية العمومية بغرداية (المتغير المستقل).

أ- التغيير في الهيكل التنظيمي :

يعرض الجدول رقم (09) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصحية محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

المؤسسة الإستشفائية			العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,95	3,69	36	تقوم الإدارة بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.
0,93	3,60	36	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.
1,00	3,42	36	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.
0,76	3,69	36	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.
0,86	3,45	36	تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.
0,9	3,57	36	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3,69) وبإنحراف معياري (0,95) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3,60) وبإنحراف معياري (0,93) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3,42) وبإنحراف معياري (1,00) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3,69) وبإنحراف معياري (0,76) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (3,45) وبإنحراف معياري (0,86) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3,57) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على إدارة التغيير التنظيمي ، كما بلغ الإنحراف المعياري (0,9)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفق أغلب أفراد العينة على نفس الرأي.

من خلال التحليل السابق يرى الطالب أن التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يساعد العاملين على تحسين أدائهم, وهذا يدل على أن التغييرات في الهيكل التنظيمي بصورة منهجية وعلمية سيؤدي إلى تحسين الأداء , كما أن تطور الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تطور الأداء فمن الضروري تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلائم مع احتياجات العمل.

ب- التغيير في التكنولوجيا :

يعرض الجدول رقم (10) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور التغيير في التكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمحور التغيير في التكنولوجيا.

المؤسسة الإستشفائية	العبارة
---------------------	---------

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1,00	3,54	36	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
0,94	3,72	36	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير
0,97	3,48	36	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
1,14	3,48	36	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل
1,01	3,55	36	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3,54) وبإنحراف معياري (1,00) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3,72) وبإنحراف معياري (0,94) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3,48) وبإنحراف معياري (0,97) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3,48) وبإنحراف معياري (1,14) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3,55) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على أن التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة الصحية تساعد على الدفع باتجاه عملية التغيير، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أكبر من الواحد حيث بلغ (1,01)، فهذا يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي عدم إتفاق أفراد العينة على نفس الرأي، وهذا ما يدل على ضرورة التغيير في التكنولوجيا بما يناسب مع متطلبات العمل لرفع كفاءة الأداء مع ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء، حيث أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين و يدفع باتجاه عملية التغيير.

ت- التغيير في الأفراد :

يعرض الجدول رقم (11) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور التغيير في الأفراد في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمحور التغيير في الأفراد

المؤسسة الإستشفائية			العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,99	3,39	36	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين
1,27	2,93	36	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع
1,18	3,30	36	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها
1,19	3,33	36	يشجع القائد العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم
1,00	4,00	36	يوجد جو من الثقة المتبادلة و الاحترام و الألفة بين العاملين
1,24	3,36	36	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون
1,14	3,38	36	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3,39) وبانحراف معياري (0,99) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (2,93) وبانحراف معياري (1,27) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق لحد ما على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3,30) وبانحراف معياري (1,18) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3,33) وبانحراف معياري (1,19) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (4,00) وبإنحراف معياري (1,00) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق بشدة على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (3,36) وبإنحراف معياري (1,24) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

التفسير:

و يتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3,38) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارات الخاصة بمحور التغيير في الأفراد ، وإنحراف معياري بلغ (1,14)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أكبر من الواحد فهذا يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي عدم إتفاق أفراد العينة على نفس الرأي ، و مما يدل على ضرورة اهتمام الإدارة بهذا الجانب (الجانب البشري) هو ما أكده ارتفاع متوسط الفقرات مما يدل على وجود جو من الثقة المتبادلة و الاحترام و الألفة بين العاملين، غير أنه لاحظنا وجود اختلاف في الإجابات بين أفراد العينة و يرجع ذلك إلى تفاوت الآراء وتعدد الأقسام و تنوع الخبرات.

2- نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي(المتغير التابع) للعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية -غرداية-.

الأداء الوظيفي:

يعرض الجدول رقم (12) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بواقع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بمجال الأداء الوظيفي.

المؤسسة الإستشفائية			العبارة
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,68	3,96	36	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
0,87	3,72	36	يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد
1,18	3,30	36	تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
0,83	3,85	36	ساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعية
0,76	4,03	36	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية

1,06	3,55	36	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي
0,78	3,79	36	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة
1,09	3,48	36	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل
0,99	3,64	36	استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة إنجاز الأعمال
0,79	3,85	36	يبدل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
0,96	3,64	36	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها
0,90	3,71	36	لكل المحور

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويظهر من نتائج الجدول مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الأولى في الجدول (3,96) وبإنحراف معياري (0,68) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثانية في الجدول (3,72) وبإنحراف معياري (0,87) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثالثة في الجدول (3,30) وبإنحراف معياري (1,18) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الرابعة في الجدول (3,84) وبإنحراف معياري (0,83) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الخامسة في الجدول (4,03) وبإنحراف معياري (0,76) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق بشدة على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السادسة في الجدول (3,54) وبإنحراف معياري (1,06) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة السابعة في الجدول (3,78) وبإنحراف معياري (0,78) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الثامنة في الجدول (3,48) وبانحراف معياري (1,09) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة التاسعة في الجدول (3,63) وبانحراف معياري (0,99) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة العاشرة في الجدول (3,84) وبانحراف معياري (0,79) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن العبارة الحادي عشر في الجدول (3,63) وبانحراف معياري (0,96) وهذا يدل أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافق على هذه العبارة.

التفسير:

ويتضح لنا من خلال المعطيات أن المتوسط العام للمحور كان (3,71) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارات التي تقيس أداءهم الوظيفي، وإنحراف معياري بلغ (0,90)، وبما أن الإنحراف المعياري للمحور أقل من الواحد فهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في الإجابات وبالتالي إتفاق أغلب أفراد العينة على أنهم يقومون بكامل واجباتهم اتجاه عملهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، و مما يدل على أن العاملين يؤدون الأعمال بكفاءة وفاعلية و مع ذلك فالأداء بحاجة إلى تطوير وارتقاء ، من خلال ادخال التغييرات اللازمة بما يتلاءم واحتياجات العمل للارتقاء بمستوى الأداء للعاملين.

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة .

بغية إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، قمنا بتجزئة الفرضيات الرئيسة إلى فرضيات فرعية، ولإختبارها استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية.

1- إختبارالفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم- بغرداية، وتنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13) إختبار بيرسون للفرضية الرئيسة الأولى.

المتغير		التابع (الأداء الوظيفي)
(المستقل) التغيير التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0.608 **
	مستوي الدلالة Sig	0.000
	عدد الاستجابات N	36

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الرئيسية الأولى عدم وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، ومفادها :

لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.608) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط قوية. ومما تقدم نستنتج أن للتغيير التنظيمي دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة.

- إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14) إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الأولى .

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)		المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)
مستوي الدلالة Sig	معامل الارتباط	
0.000	0.576	محور التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الأولى عدم وجود علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,576) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1. وعليه التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم – بغرداية.

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم – بغرداية.

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم – بغرداية .

الجدول رقم (15): إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير التابع الأداء الوظيفي		المتغير المستقل التغيير التنظيمي
مستوي الدلالة Sig	معامل الارتباط	
0.009	0.433	محور التغيير في التكنولوجيا

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه

أنه توجد علاقة إرتباط بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.433) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية. وعليه التغيير في التكنولوجيا يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية .

الجدول رقم (16): إختبار بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)		المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)
مستوي الدلالة Sig	معامل الارتباط	
0.000	0.608	محور التغيير في الأفراد

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة عدم وجود علاقة بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي، ومفادها : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي . ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.608) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية. وعليه التغيير في الأفراد يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

-2 إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية ، وتنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية Sig	التفسير
الرئيسية الثانية	B0	2.084	5.346	0.000	معنوية
	B1	0.464	4.259	0.000	معنوية
	معامل التحديد (R2)	0.349			
	إختبار (F)	18.143			
	مستوي الدلالة Sig	0.000			النموذج معنوي

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (B0 = 2.084) عندما يكون عامل التغيير التنظيمي يساوي الصفر.

وتعني أي زيادة في التغيير التنظيمي بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية (B1 = 0.464).

يوجد تأثير من قبل التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) لإختبار (t).

بلغت قيمة معامل معامل التحديد (R² = 0.349) وتعني هذه النسبة أن التغيير التنظيمي يساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.000) وهي دالة إحصائياً مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن التغيير التنظيمي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0, ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم – بغرداية.

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

التفسير	القيمة الإحصائية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.001	3,783	1,804	B0	الفرعية الأولى
معنوية	0.000	3,957	0,521	B1	
			0.301	معامل التحديد (R2)	
			15,659	إختبار (F)	
النموذج معنوي			0.000	مستوي الدلالة Sig	

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (1,804 = B0) عندما يكون عامل التغيير في الهيكل التنظيمي يساوي الصفر.

وتعني: أي تغيير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية (0,521 = B1).

يوجد تأثير للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحصائية لإختبار t

(t) = (0.000) .

بلغت قيمة معامل معامل التحديد ($R^2 = 0.301$) وتعني هذه النسبة أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0,000) وهي دالة إحصائياً مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

التفسير	القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	6,568	2.599	B0	الفرعية الثانية
معنوية	0.009	2,758	0.299	B1	
			0.163	معامل التحديد (R^2)	
			7,606	إختبار (F)	
			0.009	مستوي الدلالة Sig	
النموذج معنوي					

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ($B0 = 2.599$) عندما يكون عامل التغيير في التكنولوجيا يساوي الصفر.

وتعني أن أي تغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية ($B1 = 0.299$).

يوجد تأثير من قبل التغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحصائية = (0.000) لإختبار (t).

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.163$) وتعني هذه النسبة أن للتغيير في التكنولوجيا مساهمة في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.009) وهي دالة إحصائية مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن التغيير في التكنولوجيا يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين ابراهيم - بغرداية.

الفرضية الصفرية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي.

التفسير	القيمة الإحصائية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج	الفرضية
معنوية	0.000	8,260	2.478	B0	الفرعية الثالثة
معنوية	0.000	4,261	0.364	B1	
			0,349	معامل التحديد (R^2)	
			18,15	إختبار (F)	

النموذج معنوي	0.000	مستوي الدلالة Sig	
---------------	-------	-------------------	--

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من خلال قراءة نتائج الجدول مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (2,478=B0) عندما يكون عامل التغيير في الأفراد يساوي الصفر.

وتعني أن أي تغيير في الأفراد بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية (0,364 = B1).

إذن يوجد تأثير للتغيير في الأفراد على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية لإختبار (t) = (0.000).

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.349$) وتعني هذه النسبة أن التغيير في الأفراد يساهم في إحداث التغيير في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة لإختبار (F) (0.000) وهي دالة إحصائيا مما يعني أن النموذج معنوي ككل وأن التغيير في الأفراد يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للموظفين.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0. ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية .

- إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للجنس.

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم-بغرداية تعزى للجنس.

الجدول رقم (21) نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للجنس.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig
الجنس	بين المجموعات	0,133	1	0.133	0,388	0,538
	داخل المجموعات	11,315	33	0,343		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة (F) (0.388) وبمستوى دلالة (0.538) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في تعزى للجنس.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر.

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (22): نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للعمر.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig
العمر	بين المجموعات	1,233	3	0,411	1,247	0.309
	داخل المجموعات	10,214	33	0.329		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر، حيث بلغت قيمة (F) (1,247) وبمستوى دلالة (0.309) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للخبرة.
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للخبرة.

الجدول رقم (23) نتائج إختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعاً للخبرة.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الخبرة	بين المجموعات	0,137	2	0,069	0,195	0,824
	داخل المجموعات	11,310	32	0.353		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (0,195) وبمستوى دلالة (0,824) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للخبرة.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (24) نتائج اختبار التباين الأحادي لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,390	3	0,130	0,364	0.779
	داخل المجموعات	11,058	31	0.357		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) (0,364) وبمستوى دلالة (0.779) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعاً

للمستوى الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3,482	3	1,161	0,415	0,010
	داخل المجموعات	7,965	31	0.257		

المصدر من: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (F) (0,415) وبمستوى دلالة (0,01) وهي قيمة دالة إحصائية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية تعزى للمستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.

1- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية .

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير في الأفراد والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية.

2- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 للتغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 للتغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين ابراهيم- بغرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتغيير في التكنولوجيا على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتغيير في الأفراد على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

3- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للمستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل :

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تناولنا من خلاله تقديمًا عامًا للمؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية وبيننا نشأتها وتطورها ومن ثم عرضنا الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي الإستبيان الذي حللناه باستخدام البرنامج الإحصائي للتعرف على خصائص العينة ومجتمع الدراسة، وذلك لدراسة التغيير التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية ومحاوله إسقاط الجانب النظري عليها، وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها إتضح أن هناك تقارب في مختلف الإجابات حول فقرات الموضوع بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال آراء أفراد العينة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية – الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى (للمستوي الوظيفي).

خاتمة عامة

خاتمة:

إن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكابحتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

ومن أجل تحقيق الأداء الوظيفي الذي تسعى له المنظمة يجب أن يتوفر فيها فكر التغيير التنظيمي، بحيث حاولنا من خلال دراستنا تصليت الضوء على تأثير موضوع التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقمنا بهذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية، وذلك من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من عوامل التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي والدور الذي يؤديه كل عامل من عوامل التغيير التنظيمي في تحسين ورفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و في النهاية خلصنا إلى النتائج والتوصيات التالية :

أ- نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس, العمر, الخبرة, المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الدكتور ترشين إبراهيم - بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي).

ب- التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة خلص الطالب لمجموعة من التوصيات لعلها تكون مقترحات جيدة للتغلب على السلبيات ، وهي كما يلي:

- 1- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.
- 2- ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، وتقليل المركزية بحيث تعمل على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مم سيؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال.

- 3- ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا حيث هم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يختص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.
- 4- ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون.
- 5- التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد للعاملين ومحاولة إيجاد أفكار خلاقية.
- 6- ضرورة الاستفادة من تنوع الاتصالات داخل المستشفى، بحيث تكون ذات فعالية في إيصال الرسائل إلى أصحابها، كذلك العمل على توظيف خطوط الاتصال غير الرسمية لما فيه مصلحة العمل.
- 7- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- 8- التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

ج- أفاق الدراسة :

- إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد و في إطار إنحاز بحثنا هذا أثارنا انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الطلبة والباحثين، وتمثل في المواضيع التالية:
- 1- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.
 - 2- دور التحفيز في إنجاح التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومته.
 - 3- دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.
 - 4- أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- وفي الأخير ونحن نرفع القلم عن الكتابة إيدانا بإتمام هذا الجهد المتواضع - ولا ندعي كماله- نسأل المولى عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وأن يكون نافذة لبحوث علمية أخرى و إثراء للمكتبة الجامعية.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

الكتب :

- 1- أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص432.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص42
- 4- 362 وليمز، الان ،و ادوارد، سالي، و دوبسون، بول (إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير (ترجمة :سرور علي سرور ، المملكة العربية السعودية، الرياض :دار المريخ للنشر ، 2004 م
- 5- كوش، هيو (إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية* وضمان استمرار الالتزام بها) 2002 ترجمة :طلال الأحمد، معهد الادارة العامة، ص21.
- 6- العميان، محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3 ، الأزدن، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص56.
- 7- المصدر :جلدة، سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية) عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007 م، ص110
- 8- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544.
- 9- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002 .
- 10- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 .
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009

- 12- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009 .
- 13- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005.
- 14- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007
- 15- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 16- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009 .
- 18- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة "التخطيط، التنظيم، الرقابة" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

الرسائل و الدوريات :

- 1- سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992، ص37.
- 2- حلواني، ابتسام (التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع العام الأردني) في (مجلة الإدارة العامة) الرياض :معهد الإدارة العامة، عدد1990 ، ص.67
- 3- نصيرات، فريد (إدارة منظمات الرعاية الصحية) الأردن، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 م
- 4- الرقب، حماد (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية) غزة :الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير2008
- 5- عباس، سهيلة و الزاملي، علي (التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل) مجلة علوم انسانية، العدد34 ، سنة 2007
- 6- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 .

- 7- صلاح بن فالح عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 50.
- 8- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008.
- 9- شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2006، 2007.
- 10- الرقب، حماد (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية) عزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) 2008.

المقالات و الملتقيات العلمية :

- 1- موسوعة الإسلام و التنميہ على الفيس بوك ومدونة أحمد السيد كودي على بلووجر
- 2- الأعرجي، عاصم و العزام، زياد (إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية) في (المجلة العربية للعلوم الادارية) المجلد 23 ، العدد 12003 م
- 3- العديلي، ناصر محمد (السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن) السعودية، الرياض : مطابع معهد الادارة العامة، 1995
- 4- جامعة البليدة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 2010/05/13 د. رحيم حسين
- 5- عساف، عبد المعطي (الإتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية) مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16 ، العدد 1، 1988،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 1 -Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie-Structure- Décision- DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, 1997, p340
- 2- Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, p18
- 3- Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p2
- 4- Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3^{ém}e édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39

- 5- Giordano Yonne: Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35
- 6- Diefenbach, Thomas (The managerialistic ideology of organisational change management) Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1 , 2007
- 7- Buoy, Lynette (Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study) Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis) 2002 (Retrieved on 27\8\2009 from)
- 9- Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod, Paris, 2007.
- 10-Paglils, L and Green, S (leadership self- efficacy and managersmotivation for leading change) journal of organizational behavior, vol 23, issue 2, p 215-235, 2002

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم	م
جامعة غرداية	أ.د. عجيلة محمد	1
جامعة غرداية	أ.د. برهان نور الدين	2
جامعة غرداية	أ. بهاز جيلالي	3
جامعة غرداية	أ. رواني بوحفص	4
جامعة غرداية	أ. بهاز لويزة	5

جامعة غرداية
استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،
يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان " التغيير التنظيمي و أثره الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية
غرداية و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة غرداية.
يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية في الخانة التي
تعبر عن مدى موافقتكم عليها ثم وضع علامة (X) .
علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة
النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.،،،، شاكرين لكم حسن تعاونكم
الطالب / حموده . حاج سعيد

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :
أولاً المعلومات الشخصية :
1- الوظيفة :

طبيب ممرض فني إداري

2- المؤهل العلمي :

دكتور دبلوم دراسات عليا مستوى ثانوي أو أقل

3- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- العمر :

أقل من 20 سنة 21-30 سنة 31-40 سنة أكثر من 40 سنة

5- الجنس :

ذكر أنثى

أولاً : التغيير التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	تقوم الإدارة بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء
					2	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير
					3	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى
					4	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
					5	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات
					6	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
					7	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير
					8	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
					9	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل
					10	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين
					11	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع
					12	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها
					13	يشجع القائد العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم
					14	يوجد جو من الثقة المتبادلة و الاحترام و الألفة بين العاملين
					15	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون
ثانياً : الأداء الوظيفي						
					16	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					17	يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد

					تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	18
					ساهم العاملون في تحقيق الاهداف الموضوعية	19
					لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	20
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	21
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	22
					التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	23
					استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة إنجاز الأعمال	24
					يبدل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	25
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	26

نتائج مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	50,0	50,0	50,0
Valide أنثى	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 20 سنة	1	2,8	2,8	2,8
من 21-30 سنة	9	25,0	25,0	27,8
Valide من 31-40 سنة	14	38,9	38,9	66,7
أكثر من 40 سنة	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	25,0	25,0	25,0
Valide من 5 إلى 10 سنوات	6	16,7	16,7	41,7
أكثر من 10 سنوات	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

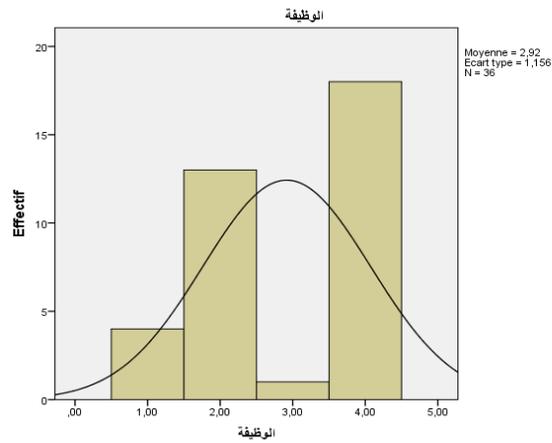
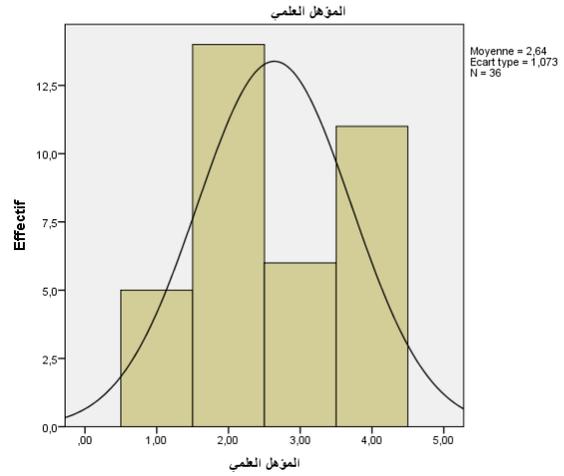
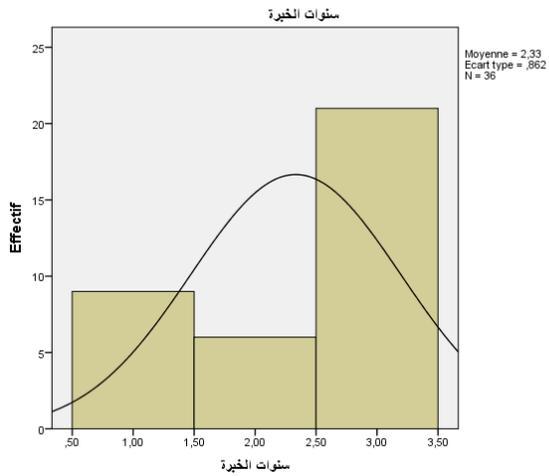
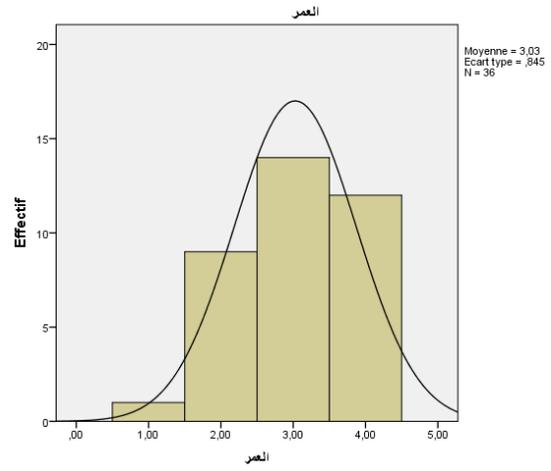
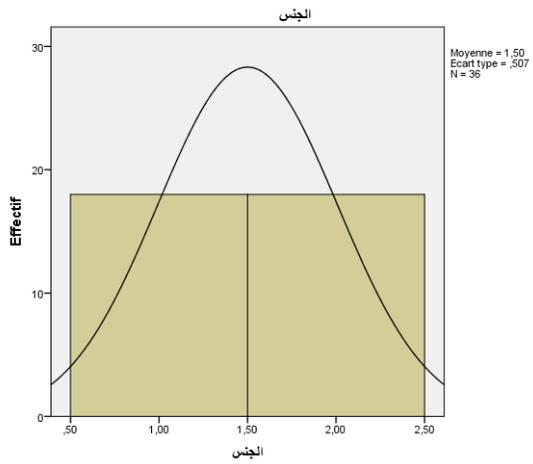
العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه	5	13,9	13,9	13,9
دبلوم	14	38,9	38,9	52,8
Valide دراسات عليا	6	16,7	16,7	69,4
ثانوي أو أقل	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	طبيب	4	11,1	11,1	11,1
	ممرض	13	36,1	36,1	47,2
Valide	فني	2	5,6	5,6	52,8
	إداري	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	



الفكرونباخ **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	26

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البيكل التنظيمي	36	2,00	4,60	3,5556	,62539
التكنولوجيا	36	1,75	5,00	3,5556	,82832
الأفراد	34	1,17	4,83	3,3922	,92376
الأداء	35	2,00	4,73	3,6623	,58025
التغيير التنظيمي	34	2,00	4,53	3,5052	,72502
N valide (listwise)	33				

Corrélations (معامل الارتباط)

		performance	organization
performance	Corrélation de Pearson	1	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	33
organization	Corrélation de Pearson	,608**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La régression: (الانحدار الخطي البسيط)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,725	1	3,725	18,143	,000 ^b
1 Résidu	6,365	31	,205		
Total	10,090	32			

a. Variable dépendante : performance

b. Valeurs prédites : (constantes), organization

ANOVA à 1 facteur (تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للجنس)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,133	1	,133	,388	,538
Intra-groupes	11,315	33	,343		
Total	11,447	34			

ANOVA à 1 facteur (تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للعمر)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,233	3	,411	1,247	,309
Intra-groupes	10,214	31	,329		
Total	11,447	34			

ANOVA à 1 facteur (. تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للخبرة)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,137	2	,069	,195	,824
Intra-groupes	11,310	32	,353		
Total	11,447	34			

ANOVA à 1 facteur (لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للمؤهل العلمي)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,390	3	,130	,364	,779
Intra-groupes	11,058	31	,357		
Total	11,447	34			

ANOVA à 1 facteur (تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي تبعا للمستوى الوظيفي)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,482	3	1,161	4,518	,010
Intra-groupes	7,965	31	,257		
Total	11,447	34			

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	I.....
شكر وعرفان.....	II.....
الملخص.....	IV- II.....
المقدمة	أ.....
مشكلة الدراسة	ب.....
الفرضيات	ت.....
أهمية الدراسة.....	ث.....
أهداف الدراسة.....	ج.....
حدود الدراسة.....	د.....
المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	ه.....
صعوبات الدراسة.....	و.....
تقسيمات البحث.....	ي.....

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي.....	10.....
المطلب الأول: التغيير التنظيمي.....	10.....
الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته.....	10.....
أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي.....	10.....
ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي.....	11.....

12.....	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
15	الفرع الثالث: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي
19.....	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
19.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
21.....	الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات
23.....	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
25.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25.....	المطلب الأول: الدراسات العربية
28.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30.....	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
32.....	خلاصة الفصل الأول
33.....	تمهيد الفصل الثاني

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-

الدكتور ترشين إبراهيم-غرداية.

34.....	المبحث الأول: عناصر الدراسة الميدانية
34.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة و إجراءات الدراسة
34.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة
34	أولا: لمحة عامة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية- الدكتور ترشين إبراهيم -
36.....	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور - ترشين إبراهيم-
36.....	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

37.....	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
37.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
42.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها
42.....	الفرع الأول: أداة الدراسة
43.....	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
44.....	الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
44.....	أولا: الصدق الظاهري
44.....	ثانيا: دراسة الإتساق الداخلي
44.....	ثالثا: دراسة ثبات أداة الدراسة
45.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات وتفسيرها
45.....	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان ومناقشتها
52.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
64.....	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
66.....	خلاصة الفصل
68.....	خاتمة
72.....	المراجع
76.....	الملاحق
84.....	الفهرس