

**أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي  
(دراسة تطبيقية على مستشفى الرس العام في التجمع الصحي بالقصيم)**

**The impact of organizational change management strategies on the performance of human  
resources in the health sector**

**(An applied study on Genral Alrass Hospital in the Qassim Health Cluster)**

**خطة بحثية مقدمة للحصول على درجة الماجستير**

**اعداد الباحث**

**عادل صنهاة غريف الحربي**

**تحت اشراف**

**العام الجامعي ٢٠٢٤-٢٠٢٥**

## المقدمة:

برز مفهوم التغيير من منطلق ما يعيشه العالم اليوم من تحديات وتغيرات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية بسبب حاجة المنظمات المتزايدة لعملية التغيير سواء في هياكلها التنظيمية أو التقنيات التكنولوجية أو في خصائص مواردها البشرية كما أصبح التفاعل بين المنظمة وبيئتها ضرورة من ضروريات بقاءها واستمراريتها فالمنظمات الحديثة تقع أمام حاجة ملحة لمواكبة التطورات والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة وهي سمة مشتركة بين المنظمات المعاصرة لمواكبة التغيرات المختلفة حيث أصبح تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير من المتطلبات الإدارية بالمنظمات ومن بين هذه المنظمات كانت المستشفيات التي لا بد أن تسعى دائماً لتطبيق التغيير والوصول إلى أفضل الخدمات الصحية وتحقيق أفضل استغلال لمواردها المادية والبشرية حيث انها تعد عملية منظمة ومستمرة تتبعها المنظمات لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، وذلك بعد تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل ومواكبة التطورات (عبدالله خليف، ٢٠١٩). حيث انها استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (تغريد، احمد، ٢٠٠٩).

كما تتأثر عملية التغيير بأداء الموارد البشرية ومهاراتهم وقناعاتهم واستعدادهم لعملية التغيير، و تتأثر ايضا في تعزيز وتطوير مهارات هذه المورد البشري كجزء من عملية التغيير، وإن نجاح عملية التغيير تعتمد على اشراك العاملين وايضاح الرؤية من عملية التغيير أضف الى ذلك ان من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم وكذلك وضع خطط واضحة وتطوير برامج تدريبية والعمل على الطرق الجديدة بالتدريب واستخدام

التكنولوجيا وتغيير سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات بما يتناسب مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات (عرفة، ٢٠١٢).

وتعمل وزارة الصحة السعودية على تطبيق التغيير والتحول الصحي للارتقاء بالخدمات الصحية المقدمة للمرضي وتحسين مستوى أداء المورد البشري بها وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بغرض تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م وضمان الاستدامة أضف الى ذلك تحقيق الرضا الذي هو الهدف الأساسي من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير. وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذه الموضوع الحيوي المتجدد حيث تم اختيار مستشفى الرس العام أحد مستشفيات التجمع الصحي بالقصيم كمجال للدراسة وذلك لتبنيه فلسفة التغيير لتحسين أداء المورد البشري بها.

### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة التغيير واستراتيجياتها لها أهمية كبيرة في بيئة الأعمال حيث أنها من الاساليب الادارية التي تعتمد عليها المنظمات للحفاظ على البقاء والاستمرار كما انها من المواضيع التي تتسم بالحدثة و تتماشى مع كافة التحديات والتطورات التي تطرا على المنظمات خاصة المنظمات الصحية لما لها من دور فعال في تحسين ادائها إلا أن هناك العديد من القصور خاصة بالتي ترتبط بعملية تحديد أفضل الاستراتيجيات التي لها دور فعال في تحقيق الاثر الإيجابي على أداء الموارد البشرية والرفع من كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم الأمر الذي يحد من قدرة المنظمات الصحية على التميز والارتقاء ومواكبة التطورات، و تقديم خدماتها الصحية بجودة وكفاءة عالية مما يتطلب على المنظمات التعرف وتطبيق أفضل الاستراتيجيات التي ستساهم في إحداث التغيير المناسب وتحقيق الاثر الإيجابي للوصول للأهداف المراد تحقيقها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر استراتيجيات ادارة

التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمستشفى الرس العام؟

وينتق من هذا السؤال مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر القوانين والالزام على أداء الموارد البشرية بالمستشفى؟
- هل يؤثر التوعية والتدريب على أداء الموارد البشرية بالمستشفى؟
- هل يؤثر التمكين والاتصال على أداء الموارد البشرية بالمستشفى؟
- هل يؤثر الذكاء العاطفي على أداء الموارد البشرية بالمستشفى؟

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث تعتبر إدارة التغيير من الأساليب التي حظيت حديثاً باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة وذلك من أجل تطوير وتنمية المنظمات وتحسين أداء العنصر البشري بها وتعزيز كفاءته وفعاليتها. وكذلك رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة وخلق بيئة عمل جاذبة تمتاز بالجودة والأداء المتميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

بالإضافة الى أن هذه الدراسة سوف تساهم في تقديم تقييمًا علميًا لأصحاب القرار يتمثل في معرفة وتكوين صوره واضحة لأثر استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومن ثم تساهم في تقديم توصيات لتحسين مستوى الأداء داخل مستشفى الرس العام.

## الأهمية العملية:

وتكمن الأهمية العملية في تطبيق استراتيجيات هذه الدراسة على أحد مستشفيات تجمع القصيم الصحي وهو مستشفى الرس العام والتي من شأنها رفع مستوى أداء المورد البشري وتطوير أساليب العمل.

## متغيرات البحث:

يشتمل متغيرات الدراسة على:

■ المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.

■ والمتغير التابع: أداء الموارد البشرية.

ويعني الباحث بالمتغير المستقل بأنه ذلك الذي يطبق بغرض معرفة أثره على المتغير التابع، أما المتغير التابع فهو ذلك العامل الذي يراد معرفة درجة تأثره بالمتغير المستقل، وتتكون المتغيرات المستقلة للدراسة من استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (القوانين والالزام، الذكاء العاطفي، والتمكين والاتصال، التوعية والتدريب)، أما المتغيرات المتغير التابع فهو أداء الموارد البشرية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع التغيير في مستشفى الرس العام.
- تسليط الضوء على استراتيجيات إدارة التغيير التي يستخدمها مستشفى الرس العام
- دراسة مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.
- تقييم مدى استجابة الموارد البشرية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في مستشفى.
- قياس مدى تأثير أداء الموارد البشرية بالمستشفى عند تطبيق الذكاء العاطفي للتغيير؟

## فروض الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة، تتمثل فرضية الدراسة فيما يلي:

يوجد أثر عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمستشفى الرس العام ويندرج منها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05) \leq \alpha$  بين تطبيق القوانين والالزام وأداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05) \leq \alpha$  بين تطبيق التوعية والتدريب وأداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05) \leq \alpha$  بين تطبيق الاتصال والتمكين وأداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05) \leq \alpha$  بين تطبيق الذكاء العاطفي وأداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

دراسة موسى دعاء (٢٠٢٢) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة المصرف التجاري السوري في اللاذقية)

هدف البحث الى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات وتحليل ودراسة العلاقة بينها، وجمع

البيانات من المصادر الثانوية من خلال الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية والبيانات التي تم تجميعها سابقا ذات الصلة بالبحث واعتمدت على الدراسات السابقة من أجل تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على مفردات العينة وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي يتمثل مجتمع البحث في العاملين والإداريين في المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، ولقد تم توزيع الاستبانة على عينة ميسرة منهم، حيث تم توزيع ٢٥٢ استبانة، تم استرجاع ٢١١ استبانة منها، وأثناء تفرغ الاستبانات في قاعدة البيانات لبرنامج الـ SPSS بالإصدار رقم ٢٠ للقيام بتحليلها، تبين أن هناك ٧ استبانات غير مكتملة وغير صالحة للتحليل، لذلك بلغ عدد الاستبانات الكلي القابل للتحليل ٢١٦ استبانة.

#### ومن اهم النتائج

يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في المصرف التجاري في اللاذقية ويوجد تأثير معنوي لكلا من لاستراتيجية الرشد والتطبيق العملي واستراتيجية إعادة التعلم واستراتيجية القوة والقهر على الأداء التنظيمي في المصرف التجاري في اللاذقية

#### ومن اهم التوصيات

- ضرورة قيام إدارة المصرف التجاري السوري في اللاذقية بتوفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال.
- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز للعاملين والمدراء على حد سواء الأمر الذي من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء التنظيمي.
- ضرورة التغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.

- يجب توافر الخبراء المختصون في مجال التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط الاستراتيجية وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

دراسة ميرة ايناس (٢٠٢٢) بعنوان: استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي.

وهدف البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط، وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية، واختبار مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بشركة الزاوية لتكرير النفط. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط، والبالغ عددها (١٩٩)، واستخدمت الباحث العديد من الأساليب الإحصائية

ومن اهم النتائج:

أن هناك علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وأن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي هو النموذج الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين والحوافز والترقية

ومن اهم التوصيات:

العمل على بعد " الاستقطاب " لتنمية نشاطات والاجراءات الخاصة بالبحث وجذب المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة مناسبة، وإتاحة الفرصة للعاملين بأداء آرائهم واتخاذ القرارات والتي من شأنها تساعد العمل وتطويره، ويشكل ينعكس إيجابا على الشركة.

دراسة عبد الرحمن أشرف (٢٠٢١) بعنوان: أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي

### دراسة تطبيقية على البريد المصري

وتهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء ووزعت على ١٢٥ من مدراء عموم ورؤساء قطاعات البريد المصري، وتم استرجاعها كلها صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

### ومن أهم النتائج:

وجود أثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري، ومن نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية يتضح لنا تحقق "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري وذلك لكل بعد من أبعاد المتغير الرئيس وهما بعد التدريب وبعد التحفيز على أبعاد المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي الثلاثة وإن كان تأثير التحفيز أكثر نسبياً من تأثير التدريب.

### ومن أهم التوصيات:

استمرار إدارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي مما يساعد على تكيف البريد المصري وبيئة الأعمال الخارجية والتوسع في عقد البرامج التدريبية بصورة مستمرة لكل العاملين وزيادة إشراك العاملين في النواحي الإدارية مما يحقق قدر كبير من الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة وتحقيق العدالة في التحفيز المادي وربطه بالأداء.

دراسة الدبنون محمد، العماري مصباح (٢٠٢١) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة

التنافسية دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المصحات الخاصة العاملة في مدينة سرت، ولتحقيق أهداف هذا البحث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وعليه جمعت البيانات الأساسية للبحث عن طريق تصميم استمارة استبيان حيث كان عدد مفردات العينة (٣٥) مشارك بالمصحات الخاصة. ومن أجل تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع البحث، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### ومن اهم النتائج:

ان تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بشكل اساسي على تبني ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية التعليم والاتصال واستراتيجية المشاركة والتمكين. واستراتيجية التفاوض والاقناع، بينما اتضح أن تبني استراتيجية القوة والاكراه لها تأثير سلبي على تحقيق الميزة التنافسية.

#### ومن اهم التوصيات:

ارجاء عدم استخدام استراتيجية القوة والاكراه لأنها تؤدي الى انخفاض القدرة التنافسية. كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على الاستراتيجيات الثلاثة الأخرى.

دراسة عوض نور (٢٠٢١) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على مجالين وهي التغيير التنظيمي بإبعاده الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا ووسائل الاتصال) وأداء العاملين، وتطبيقها على عينة قوامها (١٣٢) موظفاً من موظفي دوائر الضريبة الدخل، القيمة المضافة الاملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية، ممن تم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج Smart PLS3 وتم قياس صدقها وثباتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة عدداً من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في دوائر الضريبة وإيجاد ظروف ومناخ عمل وطرق تسهم في تحقيق مستوى أداء أفضل والمحافظة عليه.

-دراسة الحربي اشواق (٢٠٢٠) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في

السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات إدارة التغيير العقلانية التوعوية الموجهة، والقهرية في تحقيق الميزة التنافسية السوقية بأبعادها (التكلفة الجودة، المرونة التسليم)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٢٢٢ عاملاً في المصارف السعودية بمنطقة القصيم وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من ٤٣ فقرة، منها ٢٤ فقرة تقيس استراتيجيات التغيير موزعة على ثلاث استراتيجيات و ١٩ فقرة تقيس الميزة التنافسية موزعة على أربعة أبعاد وتم التحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة وأظهرت مخرجات التحليل وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير الاستراتيجية القصيرة على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية.

ومن أهم النتائج:

١/ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين كافة أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الغاية الرئيسة لتطبيق استراتيجيتي التوعية

الموجهة، والعقلانية تتمثل في تحسين مستوى الاداء المؤسسي للمصرف مما يسهم في تعزيز مقدرة المصرف التنافسية لا سيما في ظل تطور الخدمات المصرفية وتناميها من جانب، وازدياد احتياجات العملاء ورغبتهم من جانب آخر. لذا ارتبطت استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية بتحقيق مختلف أبعاد الميزة التنافسية للمصرف.

٢/ يوجد أثر للتطبيق استراتيجيات التغيير الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم ولا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير الاستراتيجية القصيرية) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى نجاح تطبيق استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية في تحسين مستويات الأداء مما أسهم في تطوير الميزة التنافسية للمصرف في حين الهدف الرئيس للاستراتيجية القصيرية يتمثل بالحفاظ على مستوى الأداء الحالي للمصرف للحفاظ على بقاءه واستمراره، وبالتالي لم يحدث تأثيراً على الميزة التنافسية للمصرف.

#### ومن اهم التوصيات

- عملية إدارة التغيير هي عملية استراتيجية في ذاتها فهي تتطلب قيادة واعية تكون مع كفاءاتها البشرية رؤية مشتركة لما سيكون عليه مستقبل المنظمة.
- ضرورة مشاركة العاملين في كافة مراحل التغيير من تخطيط وحتى في مرحلة التقييم.
- وجود التواصل المستمر الفعّال في جميع مراحل التغيير ضروري لنجاح جهود التغيير.
- توجيه الاهتمام نحو معرفة مشاعر العاملين وتقبل آرائهم بشأن عملية التغيير مما يرفع مع مشاركتهم تحقيق أهداف المنظمة.
- أهمية العمل على رفع مرونة الخدمات التي تقدمها المصارف وفق حاجات العملاء مما يجعل المنظمات أقل جموداً وأكثر تنافسية.
- أهمية العمل على التحسين المستمر لوقت تقديم الخدمات في الفروع المصرفية.

دراسة جمعة سيد (٢٠١٩) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة

## تطبيقية

هدف البحث إلي دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق علي جامعتي القاهرة وحلوان فقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي و يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي والمتمثل في الجامعات المصرية الحكومية كما تم استخدام أسلوب المسح بالعينة من خلال قوائم الاستبيان المعدة والمقننة لذلك، وتم سحب عينة عشوائية تم اختيارها، وتوزيعها توزيعا نسبيا متناسبا حسب جامعتي (القاهرة – حلوان) ووظائف العاملين بهما من (قيادات – أعضاء هيئة التدريس – الهيئة المعاونة- العاملين) بمدينة القاهرة الكبرى و اعتمد البحث علي أساليب التحليل الإحصائي التي تناسبه، من حيث الأهداف، والفروض، ونوع البيانات المستخدمة التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية. SPSS VR (22) & E. VIEWS وتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك لاختبار فروض البحث.

وتوصل الي اهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير كلما أدي إلي تحسين مستوى الجامعات المصرية. أنه كلما زاد الأداء الوظيفي في الجامعات.

وتوصل الباحث إلي مجموعة التوصيات التي يقترحها بشأن زيادة فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية كما يلي:

١- ضرورة بأن تقوم إدارة الجامعات على توفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال.

٢- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات من شأنه يعمل علي تحسين الأداء الوظيفي.

٣- ضرورة وضع تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية.

٤- للتغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.

٥- ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميعا أنحاء الجامعة.

٦- يجب توافر الخبراء المتخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط الاستراتيجية وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

- دراسة سعاد بن علي، فاطمة بلحاج جيلالي (٢٠١٩) بعنوان: أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي وتهدف هذه الدراسة الي تحديد ومعرفة أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء بمؤسسة هياكل غرب بعين الدفلى، تم اللجوء في هذه الدراسة الي الاستبانة لجمع المعلومات من المجتمع كاملا، ومن المهم أن هذه الدراسة ركزت على شرح مفهوم إدارة التغيير وأهميته.

ومن أهم النتائج:

- من أهم اهداف إدارة التغيير هي تسيير الافراد وتوجيههم نحو تحقيق التغيير المطلوب لارتقاء بالمؤسسة.
- كما تهدف إدارة التغيير الي تحقيق التلاؤم مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار.

ومن أهم التوصيات:

العمل على تطوير علاقة المؤسسة بالعمال والتعرف على حاجاتهم، وتحسين أساليب الاتصال في المؤسسة ولابد من توفر المرونة في المؤسسة حتى تتمكن من التفاعل.

## دراسة صابري حنان (٢٠١٩) بعنوان: أثر إدارة التغير على أداء العاملين- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف علي واقع إدارة التغير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية واهتمت بمجالات إدارة التغير التي يستخدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومدى تأثير إدارة التغير علي إدارة العاملين ، وكما سلطت الضوء علي التطور التكنولوجي ومدى اسهامه في احداث تغيير وأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين اعتمدت هذه الدراسة منهجين الوصفي والتحليلي الذي يمثل الطريقة المنظمة لجمع البيانات أما الجانب التطبيقي اعتمد علي الاستبيان ، وكما تميزت هذه الدراسة بتسليط الضوء علي العلاقة الموجودة بين مجالات إدارة التغير المتمثلة في تغير الافراد والتغير التكنولوجي ، وأداء العاملين . ولكن بالنظر الي الدراسة نجد افتقارها للكمية المناسبة للدراسات السابقة.

### ومن أهم النتائج:

- من المعوقات التي تواجه التغير الجهد والوقت.
- لابد من المؤسسة إدراك أسباب مقومات التغيير، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- تؤثر عملية تقييم أداء العاملين على كل من المؤسسة من حيث ضمان الاستمرارية وعلى العاملين من خلال رفع كفاءتهم.
- يؤثر مجال التغير على أداء العاملين، ذلك من خلال استعمال أحدث الطرق في الاتصال مما يؤدي الى تقليل الوقت والجهد والارتقاء بأداء العاملين.

ومن أهم التوصيات: اشراك كافة المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار والعمل على توسيع شبكة الاتصال وكما اكدت على ضرورة الاعتماد على نتائج التقييم في عملية الترقية.

## دراسة رزوق ابتسام (٢٠١٨) بعنوان: أثر إدارة التغيير علي جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

وتهدف هذه الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية القيام بإدارة التغير، وكما اهتمت بتوضيح المفاهيم النظرية حول إدارة التغير وجودة الخدمات. وإعطاء صورة واضحة عن جودة الخدمات الصحية تميزت هذه الدراسة بأنها أجريت في مؤسسات ذات طابع خدمي واهتمت بأثر تطبيق مجالات إدارة التغير وكما أنها استخدمت المنهجين الوصفي والتطبيقي للحصول على النتائج. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة دراسة الأسعار في المؤسسات بما يتناسب مع جودة الخدمة المقدمة والعمل على التخطيط الجيد للتغير وضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية مع العاملين واهتمت بالتركيز على التغير النوعي في الافراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز.

### ومن أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة الي جملة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات التغير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### ومن أهم التوصيات:

أهمية القيام ببحوث خاصة بإدارة التغير ضرورة الاهتمام بأبعاد إدارة التغير ومحاولة التعمق فيها، وكما ركزت على الاهتمام بالتعرف على العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية في الجزائر.

## دراسة ذبيح أحمد هشام (٢٠١٨) بعنوان: تأثير إدارة التغير علي جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة

وتهدف هذه الدراسة الي إعطاء صورة واضحة عن أبعاد الخدمات الصحية وجودتها وكيفية اجراء التغير داخل المؤسسات ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة

بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية وبالرغم من ذلك إلا أن افتقار الدراسة للكمية المناسبة للدراسات السابقة أضعف من قوتها.

**ومن أهم النتائج:**

توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة التغير أحد أهم المقومات للحصول على أفضل خدمة صحية وتتأثر هذه الخدمات بتأثير كبير بإدارة التغير حيث بدورها تساعد في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.

**ومن أهم التوصيات:**

محاولة الاهتمام أكثر بإدارة التغير وضرورة الاهتمام بأبعاده ومحاولة التعرف على العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية.

-دراسة شقة مسعودة (٢٠١٧) بعنوان: التغير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغير التنظيمي ومدى التزام العاملين بالمؤسسة بعمليات التغير التنظيمي وأهم المشاكل التي تعترض التغير في المؤسسة، أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب - حاسي مسعود - استخدمت الاستبانة لجمع نتائج البحث التي تم توزيعها على ١٠٠ شخص، ومن الطرق الأخرى التي تم استخدامها أسلوب المقابلة والملاحظة.

**ومن أهم النتائج:**

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية والتغير التنظيمي في المؤسسة الوطنية.

**ومن أهم التوصيات:**

بضرورة إجراء التغيير وأن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة، والاهتمام بشكل جدي بالتغير الثقافي في المؤسسة كعامل أساسي. وتحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها، وضرورة أن يكون التغير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل.

## الدراسات الأجنبية:

- دراسة Osoro (٢٠٢٠) بعنوان:

**Effect Of Change Management Practices On Organizational Performance: A Case Of United Nations Office For Projects And Services.**

تأثير ممارسات إدارة التغيير على الاداء التنظيمي: دراسة حالة مكتب الأمم المتحدة للمشاريع والخدمات.

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحديد تأثير ممارسات إدارة التغيير على الاداء التنظيمي في حالة مكتب الأمم المتحدة للمشاريع والخدمات (UNOPS) وذلك من خلال تحديد أثر أسلوب القيادة على الاداء التنظيمي، وتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد تأثير بناء قدرات الموارد البشرية على الاداء التنظيمي. واستخدمت هذه الدراسة تصميم بحث وصفي على مجموعة من ١٢١ موظفا يعملون في مكتب الأمم المتحدة للمشاريع والخدمات في نيروبي. تم الحصول على عينة من ٩١ موظفا من مجتمع الدراسة، كما استخدمت هذه الدراسة استبياناً لجمع البيانات الاستجابة بفعالية لمشكلة البحث بناء على البيانات الأولية، واستخدمت الدراسة الاحصاء الوصفي لتحليل التكرارات والنسب المئوية والاحصاء الاستدلالي في تحليل الانحدار والارتباط بين متغيرات الدراسة. كما تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار ٢١.

ومن اهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة (المتغير المستقل) والاداء التنظيمي (المتغير التابع)، حيث أن دور القيادة في الشركة مهم لخلق رؤية ورسالة وتحديد ووضع الاهداف التنظيمية وتصميم الاستراتيجيات والسياسات والطرق لتحقيق النتائج التنظيمية بفعالية وكفاءة إلى جانب توجيه وتنسيق الجهود والأنشطة المنظمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) والاداء التنظيمي (متغير تابع)، حيث أن الثقافة التنظيمية تشكل استجابة للحاجة إلى التكيف الخارجي والبقاء وكذلك التكامل الداخلي. يتضمن التكيف الخارجي والبقاء على قيد الحياة إيجاد مكان مناسب لتمكين المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء قدرات الموارد البشرية (متغير مستقل) والاداء التنظيمي (متغير تابع)، أي أن بناء قدرات الموارد البشرية يعزز تمكين الموظفين في المنظمة.

#### ومن اهم التوصيات:

- ضرورة مواءمة أسلوب قيادته مع الاهداف التنظيمية المقصودة على مكتب الامم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل التنفيذ الفعال لرؤيته وأهدافه.
- ضرورة استخدام UNOPS أسلوب القيادة التحويلية على وجه التحديد في تحقيق أهدافها طويلة الاجل.
- ضرورة تشجيع مكاتب الامم المتحدة للشراكات على عملية صنع القرار التشاركي في المنظمة للسماح للموظفين بالمساهمة بأرائهم ومساهماتهم عند الضرورة.
- ضرورة أن تتبنى المنظمة ثقافة متنوعة تسمح للموظفين من أعراق وأعراق مختلفة بالعمل معا لتحقيق نفس الرؤية للمنظمة.
- ضرورة تبني مكتب الامم المتحدة لخدمات المشاريع لثقافة التكيف لتمكين المنظمة من تنفيذ التغيير في المنظمة بطريقة تتماشى مع القوى الخارجية للبيئة.

- ضرورة أن يعتمد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على قوى البيئة الداخلية والخارجية في تكوين ثقافة تنظيمية تدعم جميع أنواع الموظفين القادمين إلى المنظمة.

- ضرورة تطوير مكاتب الأمم المتحدة للشؤون العامة كفاءة موظفيها بناء على مبادرات بناء قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية ضرورية لأهدافها.

- دراسة Kimhi et al (٢٠١٩) بعنوان:

## **Change Management And Organizational Performance In Selected Manufacturing**

### **Companies In Anambra State, Nigeria**

إدارة التغيير والاداء التنظيمي في شركات تصنيع مختارة في ولاية أنامبرا، نيجيريا.

تناولت هذه الدراسة إدارة التغيير والاداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، نيجيريا. تمت مراجعة الادبيات المفاهيمية والنظرية والتجريبية ذات الصلة، وارتكزت هذه الدراسة على التغيير التنظيمي ونموذج لوين ذو الثالث خطوات، كما تم اعتماد تصميم المسح الوصفي واستخدام البيانات الأولية. وبلغ عدد سكان الدراسة ٢٨٦ موظفا يعملون في شركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا، تم استخدام المجتمع ككل كحجم عينة لهذه الدراسة، وكانت الاداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان، وتم اعتماد صالحة المحتوى، واستخدمت طريقة الاختبار-إعادة الاختبار اختبار موثوقية أداة البحث.

**ومن اهم النتائج:**

- أن التغييرات التكنولوجية لها تأثير إيجابي معنوي على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية.
- أن استراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على الاداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا.
- تغييرات القيادة لها تأثير إيجابي كبير على الاداء التنظيمي في شركات التصنيع.

## ومن اهم التوصيات:

- أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي معنوي على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية في والية أنامبرا.
- أن التغيير التكنولوجي قد أثر على أداء الموظف أنه يبسط العمل الذي يتعين القيام به، وبالتالي يجعل العمل أكثر كفاءة.
- يجب على المنظمات التي تطبق التكنولوجيا الجديدة توفير التدريب المناسب لموظفيها لزيادة أدائهم.
- يجب على كل منظمة بناء استراتيجيات إدارة تنظيمية قوية تساعد على بناء عالقات جيدة بناء على قيمهم ومعاييرهم وسلوكياتهم وتصوراتهم.
- يتوجب تغير القيادة وأسلوبها وسلوكها، كما يجب أن تشمل عملية التغيير تشجيع الموظفين على بدال من إجبارهم على ذلك. الرغبة في المشاركة واختيار المساهمة.

- دراسة Makina & Keng'ara (٢٠١٨) بعنوان:

### **Managing Strategic Change Of An Organization's Performance: A Case Study Of Nzoia Sugar Company, Kenya**

إدارة التغيير الاستراتيجي لأداء المنظمة: دراسة حالة من نزويا سكر شركة، كينيا

فقد هدفت إلى الكشف عن كيفية صياغة استراتيجيات التغيير المطبقة في قطاع السكر في كينيا لتحسين الميزة التنافسية لهذا القطاع، وأسباب مقاومة التغيير، كما استخدمت الدراسة نهج التعداد مع السكان المستهدفين البالغ عددهم ٤٤ موظفًا بسبب ملائمة وحساسية المعلومات في صناعة السكر. كان تصميم البحث وصفيًا. كانت بيانات الدراسة الابتدائية والثانوية. كانت الاستبيانات المنظمة وغير المنظمة هي الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الأولية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط المتعدد والإحصاء الوصفي. تم تقديم البيانات من خلال الرسوم البيانية والمخططات الدائرية وجداول التكرار والأشكال.

## واظهرت النتائج:

أن معظم العاملين الذين قاوموا التغيير كانوا رؤوسين بنسبة ٦٧,٧٪ في حين أن المديرين الذين قاوموا شكلوا ٦,٥٪. كانت أهمية الارتباط ٠,٠٥. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التحسن في الأداء وتنفيذ استراتيجيات +٠,٣٦٣. كان هناك ارتباط سلبي بين مقاومة التغيير والانخراط في مقاومة التغيير بمقدار -٠,٣٣.

## ومن اهم التوصيات:

توصي الدراسة بإشراك جميع أصحاب المصلحة في تنفيذ صياغة الإستراتيجية ومراقبة H. لضمان نجاح التغيير وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السكر.

- دراسة Ross (٢٠١٤) بعنوان:

## Internal Change Management and Communication Across Borders And Cultures - Denmark & Brazil

### إدارة التغيير الداخلي والاتصال عبر الحدود والثقافات - الدنمارك والبرازيل

إدارة التغيير الداخلي والاتصال والتواصل عبر الحدود والثقافات ما بين البرازيل والدنمارك. هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات في إدارة التغيير، وفي عملية الاتصال والتواصل في داخل منظمة موجودة في البرازيل، والدنمارك، و هدفت إلى إنشاء نقاش وحوار أكاديمي عن الثقافة التي يجب على المنظمات العالمية أن تأخذها في الحسبان عند بداية التغيير، هذه المنظمة هي شركة (Nonorymes)، وهي لإنتاج العقاقير الحيوية عمل الشركة (biotechnology)، حيث أن المقر الرئيس لها موجود في الدنمارك، والفرع الثاني موجود في البرازيل، حيث تم عمل الدراسة على المقر الرئيس، ومن ثم سيتم أخذ النتائج وتطبيقها على الشركة الفرع في البرازيل، وذلك من أجل تحسين استراتيجية تنفيذ التغيير في البرازيل؛ وذلك لتمكينها من منافسة الشركات الاخرى تم استخدام المنهج الوصفي (دراسة الحالة case study)، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة حيث تم مقابلة سبعة خبراء منهم خبراء

متخصصين في مجال إدارة التغيير والاتصال، وثلاثة خبراء متخصصين في مجال الدراسات الأميركية اللاتينية، وخبير متخصص في مجال تنفيذ التغيير، حيث قام هؤلاء الخبراء بإجراء التغيير في المقر الرئيسي في الدنمارك، ومن ثم سيقومون بتنفيذ التغيير في الفرع الثاني في البرازيل وسيتم المقارنة بين البلدين في التنفيذ للتغيير، تم استخدام التليفون و مكالمات الفيديو لإجراء المقابلة مع اثنين من الخبراء.

ومن أهم النتائج:

وجود جدال بين الخبراء على الثقافة حيث معظمهم أفاد إنه من الممكن قياسها وآخرون أفادوا بأنه لا يمكن قياسها الاتصال والتواصل جزء مهم وحيوي في عملية التغيير، الاختلاف في الثقافات يؤدي إلى الاختلاف في الإدراك والتصور، يوجد بعض الموظفين يعتبر التغيير كنوع من الخطر الذي يهدده لذلك فإنه يعمل على مقاومة التغيير، شركة (Novozymes) تطبق وتنفذ التغيير بمرونة عالية

ومما أوصت به الدراسة:

يجب إدماج مدراء محليين من داخل المنظمة عند إجراء عملية التغيير وذلك من أجل التقليل من مقاومة العاملين للتغيير، يجب التوضيح والشرح بأمانة للعاملين في المنظمة عن مدى الحاجة للتغيير تطوير رؤية للتغيير مع وضوح للأهداف في المنظمة حيث الرؤية والأهداف يتم طبقاً لثقافة المنظمة، يجب إنشاء خط اتصال داخلي بين العاملين والإدارة؛ وذلك لأهمية التواصل بينهم والاستماع إليهم، وإلى توصياتهم وضعهم.

- دراسة Kimutai (٢٠١٣) بعنوان:

**Change Management Strategies And Organizational Effectiveness In Public Universities In**

**Kenya; A Case Of The University Of Eldoret**

استراتيجيات إدارة التغيير والاداء التنظيمي في الجامعات العامة في كينيا، دراسة حالة جامعة الدوريت.

هدفت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة التغيير والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت، وذلك من خلال تقييم مدى تأثير تغييرات الامتة المتزايدة على الفعالية التنظيمية، ودراسة كيفية تأثير تنمية القدرات على الفعالية التنظيمية والتحقيق في كيفية تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على الفعالية التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان المجتمع المستهدف للدراسة ٧٨ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدوريت. تم اختيار عينة مكونة من ٦٥ من موظفي جامعة الدوريت عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقية للمشاركة في الدراسة، وهؤلاء الموظفين المشاركون لهم علاقة مباشرة في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم جمع البيانات باستخدام المصادر الأولية، وتم تصنيف البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والوسيط.

#### ومن اهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أتمتة المكاتب والفعالية التنظيمية لجامعة الدوريت.
- أن أتمتة المكاتب تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.
- هناك علاقة مهمة بين تطوير الموظفين والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت مما يعني ضمنا زيادة تدريب الموظفين والطالب في الجامعة من خلال المنح والجوائز التي تؤثر على فعالية الجامعة.
- وجود عالقة إيجابية مهمة بين مشاركة أصحاب المصلحة والفعالية التنظيمية في الجامعة

#### ومن اهم التوصيات:

- بضرورة قيام الجامعة بأتمتة جميع أنشطة الجامعة حيث تؤثر الامتة بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.
- الحاجة إلى أن تقدم المؤسسة المزيد من المنح والجوائز التدريبية لموظفيها وطالبيها وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية في الجامعة.

#### التعليق على الدراسات:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير اجنبيا وعربيا وكان هناك أوجه شبه بين دراستنا هذه وبين الدراسات السابقة فقد تبين منها أن كثير من الدراسات بينت أهمية التدريب في إحداث التغيير من خلال تدريب الموارد البشرية علي التغيير ومقاومته مثل دراسة (عبد الرحمن أشرف ، ٢٠٢١) ودراسة (صابري حنان ، ٢٠١٩) وكذلك أهمية إشراك العاملين وتمكينهم بجميع المستويات الإدارية وتحفيزهم وتوعيتهم وإشباع رغباتهم النفسية والمادية لتبني التغيير وتقليل من مقاومة التغيير مثل دراسة (الدبنون محمد، العماري مصباح ، ٢٠٢١) ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( صابري حنان ، ٢٠١٩) فيما يتعلق بإدارة التغيير وأثرها علي أداء المورد البشري من حيث الارتقاء بهم من خلال الاتصال الفعال، ورغم أهمية الدراسات السابقة وتطرقها لأهمية التغيير إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات الي الذكاء العاطفي ومالها من دور في إحداث التغيير في المنظمات بشكل عام والصحية بشكل خاص والذي يؤثر بشكل إيجابي علي أداء الموارد البشرية وكذلك عدم التطرق كثيراً الي إدخال التكنولوجيا في إحداث التغيير ونجاحه في المنظمات سوي دراسة (عوض نور ، ٢٠٢١) ودراسة (Kimhi et al, ٢٠١٩). حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء الموارد البشرية في أحد مستشفيات تجمع القصيم الصحي وهو مستشفى الرس العام كما سوف تتميز بالحديث عن إدارة التغيير واستراتيجيتها بأكثر دقة وتفصيل إضافة إلى محاولة الربط وبشكل علمي ودقيق ما بين التحليل النفسي والتحليل الوظيفي في أداء المورد البشري، والذي سيقودنا في آخر المطاف إلى منظمات أعمال منسجمة ومتوافقة مع قدرات وإمكانيات العنصر البشري لديها.

## مصطلحات الدراسة:

### استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (تغريد، احمد، ٢٠٠٩).

## إدارة التغيير:

سلسلة من المراحل للتغيير من وضع الى وضع آخر أفضل منه لتحقيق أهداف المنظمة.

## أداء الموارد البشرية:

هي ما يقوم به المورد البشري من مهام ومسؤوليات يكلفون بها للوصول الى الأهداف المطلوب تحقيقها.

## الدراسة الميدانية: الطريقة والإجراءات

### المقدمة:

هذا الفصل يتمحور حول منهجية الدراسة وطرائقها المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، كما سوف يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي سيتم إتباعها للتحقق من الصدق والثبات ويبين أيضاً أساليب المعالجة الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

### أسلوب ومنهج الدراسة:

سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة لأثر استراتيجيات التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمستشفى الرس العام حيث انه يعد المنهج الأمثل والأكثر استخداماً في بحوث العلوم الإدارية وهو أحد مناهج البحث العلمي الذي يعني بدراسة الظواهر الادارية من خلال توصيف ما هو كائن عن افراد او مؤسسات او غيرها من المفردات وذلك بجمع الظواهر المرتبطة بها المفردات وتلخيصها وتحليلها.

كما انه أسلوب يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن حالة ما وذلك بقصد التعرف على الحالة التي تتم دراستها وتحديد الوضع الحالي لها بتحليل البيانات كافة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها المتمثلة

بفقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، والمنهج الوصفي يمكن الباحث من التوصل إلى حقائق هامة في الإطار البحثي المناسب من حيث الاعتبارات المكانية والزمنية للبحث وبالتالي يستطيع الباحث الاستفادة من هذا المنهج في الحصول على النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

والاعتماد على المدخل الاستنباطي الي يمكن الباحث من الانتقال من العام الي الخاص ومن الكل الي الجزء من خلال وضع الفروض وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج والتثبت من صحة الفروض، وإتباع المنهج الوصفي التحليلي.

#### أداة الدراسة:

استنادًا على طبيعة البيانات المراد تجميعها وعلى المنهج المراد اتباعه (الوصفي التحليلي) وكذلك الوقت المسموح به إلى جانب الإمكانيات المادية المتاحة كانت أفضل أداة هي الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والتي سوف تتكون من ثلاثة أجزاء تتمثل في غلاف الاستبانة (الجزء الأول) والبيانات الشخصية والوظيفية (الجزء الثاني) وعبارات محاور الاستبانة المختلفة (الجزء الثالث).

#### مجتمع الدراسة:

سيتم تطبيق الدراسة في مستشفى الرس العام أحد مستشفيات التجمع القصيم الصحي التابع لوزارة الصحة، المملكة العربية السعودية حيث يمثل مجتمع البحث الموارد البشرية بالمستشفى والذين بلغ عددهم ١٦٥٠ موظفًا.

#### عينة الدراسة:

##### حساب حجم العينة:

وفقا لحجم مجتمع البحث حيث بلغ عدد الموارد البشرية بالمستشفى ١٦٥٠ يمكن تحديد حجم عينة البحث وفقا لقانون تحديد حجم العينة بما يضمن التمثيل الكامل لهذا المجتمع وحتى لا يزيد الخطأ في التقدير عن ٥٪ اعتمد الباحث قانون تحديد حجم العينة التالي:

$$\frac{C(1-C)}{C(1-C) + A} = N$$

حيث ان:

N: حجم العينة

ح: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبره الباحث ٥٠٪ = ٠,٥ .

أ: (مربع نسبة الخطأ المسموح به) وقد اعتبرها الباحث ٥٪ على (مربع الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة) الذي

اختارها الباحث وهو ٩٥٪ وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة = ١,٩٦

N = حجم مجتمع البحث = ١٦٥٠ من الموارد البشرية في مستشفى الرس العام

حيث بعد تطبيق قانون حجم العينة أصبح حجم العينة = ٣١٢ مفردة

وسيتم اخذ عينه مكونه من ٤٠٠ مفردة للاستفادة من زيادة حجم العينة وذلك لدراسة أثر استراتيجيات إدارة

التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

سوف يتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل بيانات الاستبانة التي سيتم تطبيقها على أفراد عينة

الدراسة أما بالنسبة للأساليب الإحصائية سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

## الأساليب الإحصائية والوصفية

مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي.

## الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- ١- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- ٢- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- ٣- اختبار تحليل التباين الأحادي: لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.
- ٤- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- ٥- اختبار الانحدار المتعدد التدريجي: وذلك لوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة أي وضع كافة متغيرات استراتيجيات إدارة التغيير في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على الفعالية من ناحية أخرى.

## محتويات مقترحه للبحث

### محتويات البحث المقترحة:

في ضوء مشكلة واهداف البحث واطاريه الفكري والتطبيقي يقترح ان يتكون هذا البحث من المحتويات التالية:

- الفصل الأول: إطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
- الفصل الرابع:

المبحث الأول: عرض وتحليل آراء واتجاهات مفردات البحث نحو أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

## حدود الدراسة:

بالنسبة للبعد الموضوعي فيتجلى في دراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.

أما بالنسبة للبعد المكاني فمن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة تم اختيار مستشفى الرس العام باعتباره أحد المنظمات الصحية التي تحرص على تحسين أداء المورد البشري بها.

أما بالنسبة للبعد الزمني فسوف يتم إجراء هذه الدراسة بين عام ٢٠٢٠-٢٠٢٥ وذلك للتأكد من صحة فرضيات الدراسة أو رفضها.

## المراجع :

### المراجع العربية:

- الحربي اشواق (٢٠٢٠): "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية"
- الدبنون محمد، العماري مصباح (٢٠٢١): "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت"
- تغريد صالح سعيافان، أحمد عدنان الطيط، (٢٠٠٩)، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة.
- رزوق ابتسام (٢٠١٨): "أثر إدارة التغيير علي جودة الخدمات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير.
- سعيد حميد الدليبي (٢٠١٦). قيادة التغيير في المنظمات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع
- شقة، مسعودة (٢٠١٧): "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب".
- صابري، حنان (٢٠١٩): "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، رسالة ماجستير.
- عبد الله خليف ظاهر، (٢٠١٩) أثر استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية، "رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن
- عبد الرحمن أشرف (٢٠٢١): "أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري" كلية التجارة جامعة القاهرة
- عليان، ربيعي مصطفى (٢٠١٥): "إدارة التغيير"، الناشر دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢): "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، الناشر دار الراية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
- علي، سعاد وجيلالي، فاطمة بلحاج (٢٠١٩): "أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة باتميتال"، جامعة الجيلاني بونعامة مليانة، رسالة ماجستير.

- عوض نور (٢٠٢١): "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين"
- جمعة سيد (٢٠١٩): "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية"
- ماهر، أحمد (٢٠١٧): "تطوير المنظمات"، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ميرة ايناس (٢٠٢٢): "استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي-دراسة على شركة الزاوية لتكرير النفط"، قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية، رسالة ماجستير
- موسى دعاء (٢٠٢٢): "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة المصرف التجاري السوري في اللاذقية)"
- هشام، ذبيح أحمد (٢٠١٨): "تأثير إدارة التغيير علي جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجستير.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Osoro, Grace Kemunto. (2020). Effect Of Change Management Practices On Organizational Performance: A Case of United Nations Office for Projects and Services.Degree In Master of Science in Management and Organizational Development (Mod) UnitedStates International University-Africa.
- 2- Kimhi, Shaul; Oliel, Yarden; M.N, Okeke; J.C, Oboreh; O., Nebolisa; U.O, Esione; Ojukwu ,Chukwuemeka Odemegwu. (2019). Change Management and Organizational Performance inSelected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 6 (5), pp 5437- 5445.
- 3- Makina & Keng'ara (2018) Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya.Universal Journal of Management, 6(6). 198-212.
- 4- Rosa, L. (2014): Internal Change Management and Communication Across
- 5 -Kimutai, Kipkoech Sammy. (2013). Change Management Strategies and Organizational Effectiveness In Public Universities in Kenya; A Case of The University of Eldoret. Degree Of Master Of Business Administration Of Kenyatta University.