

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

أسم الطالب

الاء علي احمد محسن

الرقم الجامعي :

2021200903

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التغييرات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية والثقافية على الأداء الوظيفي في المؤسسات. تشمل الدراسة تطوير آليات لقياس تأثير هذه التغييرات بشكل مباشر وغير مباشر، واستكشاف العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذه التغييرات، مثل الدعم الإداري ومقاومة الموظفين وثقافة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى وضع استراتيجيات فعالة يمكن للمؤسسات تطبيقها لضمان أن التغييرات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بدلاً من تقليل الإنتاجية أو التسبب في الإزعاج.

المنهجية:

تم استخدام منهجية البحث في هيكل البصلة، التي طورها سوندرز (Saunders) وفريقه، لتوضيح خطوات البحث العلمي باستخدام تشبيه البصلة. هذا التشبيه يمثل طبقات يجب أن يمر بها الباحث للوصول إلى النواة الأساسية لموضوع البحث في سياق تأثير التغييرات على الأداء الوظيفي.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير الفعالة تعزز الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، حيث يسهم الدعم الإداري والتدريب المستمر في تحسين التكيف مع التغييرات. أشارت النتائج إلى أن التغييرات الهيكلية المدروسة تساهم في زيادة الإنتاجية، وأن التواصل الفعال يلعب دوراً محورياً في نجاح التغيير وتقبل الموظفين له.

التطبيقات والأهمية:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للإدارات التنفيذية في المؤسسات، حيث تقدم إطاراً لتحسين الأداء الوظيفي من خلال إدارة التغيير الفعالة. يمكن تطبيق النتائج لتطوير برامج تدريبية وتحفيزية تساهم في تحسين التكيف مع التغييرات. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية الدعم الإداري والتواصل المستمر لضمان نجاح التغييرات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، الأداء الوظيفي، التكيف مع التغيير، الدعم الإداري، التدريب والتطوير، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الإنتاجية، استراتيجيات التغيير.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
12	2.1. المقدمة:.....
12	2.2. المتغير المستقل.....
12	2.3. المتغير التابع.....
13	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
13	2.5. الخاتمة.....
14	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
14	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
20	3.5. طريقة جمع البيانات.....
20	3.6. أنواع البيانات.....

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	20
3.8. الخاتمة.....	56
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	21
4.1. المقدمة.....	58
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	58
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	58
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	59
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	59
4.6. الخاتمة.....	59
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	32
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	61
5.2. توصيات الدراسة:.....	61
5.3. الخاتمة:.....	62
قائمة المراجع.....	36
الملاحق.....	39

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

1. السياق والأهمية :

يشهد العالم اليوم تغييرات مستمرة تفرض على المؤسسات التكيف لضمان البقاء والاستمرارية. المديرون والأفراد يراقبون هذه التغييرات ويسعون للاستفادة منها، حيث يُعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات.

2. المشكلة البحثية :

المؤسسات، كونها نظم مفتوحة، تتأثر دائماً بالمتغيرات والمنافسين، مما يستدعي تبني سياسات تغيير وتطوير فعالة لمواكبة هذه التحولات. تتطلب هذه الظروف وجود عناصر بشرية كفؤة ورؤية استراتيجية تعتمد على التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الحديثة.

3. الإطار النظري :

أكد العديد من الكتاب على أهمية دور المديرين في مواجهة التغيرات البيئية. كريس أرجريس يشير إلى أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (العطيات، 2006م).

4. دور المؤسسات التعليمية

: تلعب الجامعات دوراً هاماً في التنمية من خلال تزويد المجتمع بالعناصر الكفؤة والمدرّبة (حسن، 2001). تعتبر الجامعات مؤسسات تنظيمية علمية وأكاديمية تسهم في إحداث التغيير الاجتماعي والاقتصادي من خلال تزويد القطاعات المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدرّبة والمزودة بأحدث المعارف.

5. هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي. يُعرّف التغيير بالانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة، ويجب على الجامعات تبني التغيير لتعزيز الأداء التنظيمي وضمان التكيف مع المتغيرات البيئية.

5.1. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

في مجال ادراه التغير . توجد فجوات نظرية و علمية تتطلب المزيد من التحقيق . من خلال تحديد الثغرات و معالجتها , يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في ادارة التغير و تحسين الممارسات الحالية . تشمل المشكلة في هذه الدراسة مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية و الفجوات العلمية .

5.1.1. فجوات على المستوى النظري

، التي تتألف من ثلاث مراحل رئيسية Kurt Lewin إحدى نظريات إدارة التغيير الشهيرة هي نظرية

. إعداد وتهيئة الموظفين للتغيير والترحيب بالتغيير وإيجاد الدافعية لتنفيذه: (Unfreeze) إذابة الجليد

. مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتوقعة: (Change) التغيير

. تعزيز المهارات والممارسات التي تم تعلمها ودمجها عملياً لاستقرار التغيير وتثبيتته: (Refreeze) إعادة التجميد

5.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تعد الواقعية مقياس لمدى مقاومة الموظفون كما ان اتوافق بين اهداف التغير و رغبات الاحتياج لكي نقيم الفاعلية لكي نحقق اهداف التغير كي يكون الاثر و المساهمة واضحة في ادارة التغير و لابد من اشراك كافه الاطراف و ما لموظفين لجعل الجميع على اتفاق و يجب ان يتم تغيير ضمن قوانين و أنظمة و اخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للشركة اتجاه مجتمع الشركة و نطاقها لكي يعكس ذلك بكل إيجابي .

و كذلك توجد عوامل تؤثر على أداء الموظفين

غياب الأهداف المحددة فالشركة لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأف ارد علي مستوي أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد .

يتمثل التسبب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون :التسبب الإداري مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات

التدريب: يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

5.2. أهمية الدراسة

5.2.1. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري لإدارة التغيير من خلال تحليل كيفية تأثير التغييرات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية والثقافية على الأداء الوظيفي. تساعد في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بمقاومة التغيير وتقديم رؤى جديدة حول دور القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية في دعم أو عرقلة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، مما يعزز الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

5.2.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستوى التطبيقي من خلال تقديم استراتيجيات عملية يمكن للمؤسسات تطبيقها لإدارة التغيير بفعالية. تساعد الدراسة المؤسسات على تحسين مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئات العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أدوات وطرق لقياس تأثير التغييرات وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الكفاءة التشغيلية.

5.3. أسئلة الدراسة

ما هي أنواع التغييرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟

كيف يمكن قياس الأداء الوظيفي بشكل فعال؟

هل هناك علاقة مؤكدة بين الدعم الإداري ونجاح تبني التغييرات؟

ما هي العوامل الرئيسية التي تدفع للتغيير داخل المؤسسات؟

5.4. أهداف الدراسة

تحديد وفهم التغييرات: الهدف من هذا الجزء هو تحديد أنواع التغييرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، سواء كانت هذه التغييرات تكنولوجية، إدارية، تنظيمية، أو ثقافية داخل المؤسسة.

قياس تأثير التغييرات: ويتمثل في تطوير آليات لقياس تأثير التغييرات المختلفة على الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

استكشاف العوامل المؤثرة: تحديد العوامل التي تسهل أو تعرقل نجاح التغيير، مثل الدعم الإداري، مقاومة الموظفين، وثقافة العمل.

تطوير استراتيجيات التغيير الفعال: وضع استراتيجيات يمكن للمؤسسات تطبيقها للتأكد من أن التغييرات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وليس فقط في الإزعاج أو تقليل الإنتاجية

5.5. فرضيات الدراسة

فرضية التغييرات على مستوى الفرد: التغييرات التي تشمل جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

فرضية حول تأثير التغييرات التكنولوجية: يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال التغييرات التكنولوجية إذا تم تطبيقها مع برامج تدريب فعالة.

فرضية الدعم الإداري: إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي

فرضية التغييرات الهيكلية: التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي إذا تمت إدارتها بشكل صحيح

5.6. نموذج الدراسة

5.7. الدراسة الميدانية

5.8. مخطط المشروع

6. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

6.1. المقدمة:

تتناول هذه الدراسة تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. وتركز على العلاقة القوية بين مختلف أنواع التغيير (التكنولوجي، التنظيمي، الإنساني، والثقافي) وجودة الخدمات الصحية المقدمة. تعتمد الدراسة على استبيان مصمم استناداً إلى دراسات سابقة لجمع البيانات من مختلف فئات العاملين في المستشفى، بما في ذلك الأطباء والمرضى والفنيين والصيادلة والإداريين. تسعى الدراسة لتوفير إطار عمل يمكن المؤسسات الصحية من تحسين جودة خدماتها من خلال إدارة فعالة للتغيير.

6.2. المتغير المستقل

إدارة التغيير تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر للتغييرات التنظيمية بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة. وتتضمن إدارة التغيير جوانب متعددة مثل التغيير التكنولوجي الذي يركز على تحديث الأجهزة والنظم، والتغيير التنظيمي الذي يشمل إعادة هيكلة الأقسام والوظائف، والتغيير الإنساني الذي يهتم بتطوير مهارات الموظفين، والتغيير الثقافي الذي يسعى لتعزيز القيم والممارسات الجديدة داخل المؤسسة. إدارة التغيير الفعالة تضمن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين والعملاء.

6.3. المتغير التابع

جودة الخدمة الصحية تُعبر عن مستوى الأداء والكفاءة في تقديم الرعاية الصحية للمستفيدين. تشمل الجودة عدة جوانب مثل دقة التشخيص، فعالية العلاج، سرعة الاستجابة، وتوفير بيئة صحية وآمنة للمرضى. تحقيق جودة عالية في الخدمات الصحية يتطلب التزاماً بالمعايير الطبية، تدريباً مستمراً للكوادر الطبية، واستخدام التقنيات الحديثة. تعد جودة الخدمة الصحية مؤشراً حيوياً على نجاح المؤسسات الصحية في تلبية احتياجات وتوقعات المرضى، وتعزيز ثقتهم بالنظام الصحي.

6.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تظهر الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التغيير وجودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. كلما زاد معدل إدارة التغيير بفعالية، ارتفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة. التغييرات التكنولوجية تساهم في تحسين الدقة والسرعة في الخدمات الصحية، بينما يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحسين التنسيق والكفاءة بين الأقسام المختلفة. كما أن التغيير الإنساني يعزز مهارات وكفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التغيير الثقافي القيم والممارسات الجديدة التي تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

6.5. الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على أهمية إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات. من خلال التحليل العميق لأثر مختلف أنواع التغيير على جودة الخدمة الصحية، تبرز الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير تتضمن التخطيط الجيد، التنفيذ الفعال، والمتابعة المستمرة. توضح النتائج أن التغييرات المدروسة في التكنولوجيا، التنظيم، الثقافة، والجوانب الإنسانية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الجودة وتحقيق رضا المرضى. لذا، تُعتبر إدارة التغيير الفعالة أداة استراتيجية لتحقيق التحسين المستمر في قطاع الرعاية الصحية. من المهم أن تتبنى المؤسسات الصحية برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز قدرات موظفيها على التكيف مع التغييرات المستمرة، بما يضمن تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

7. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

7.1. المقدمة

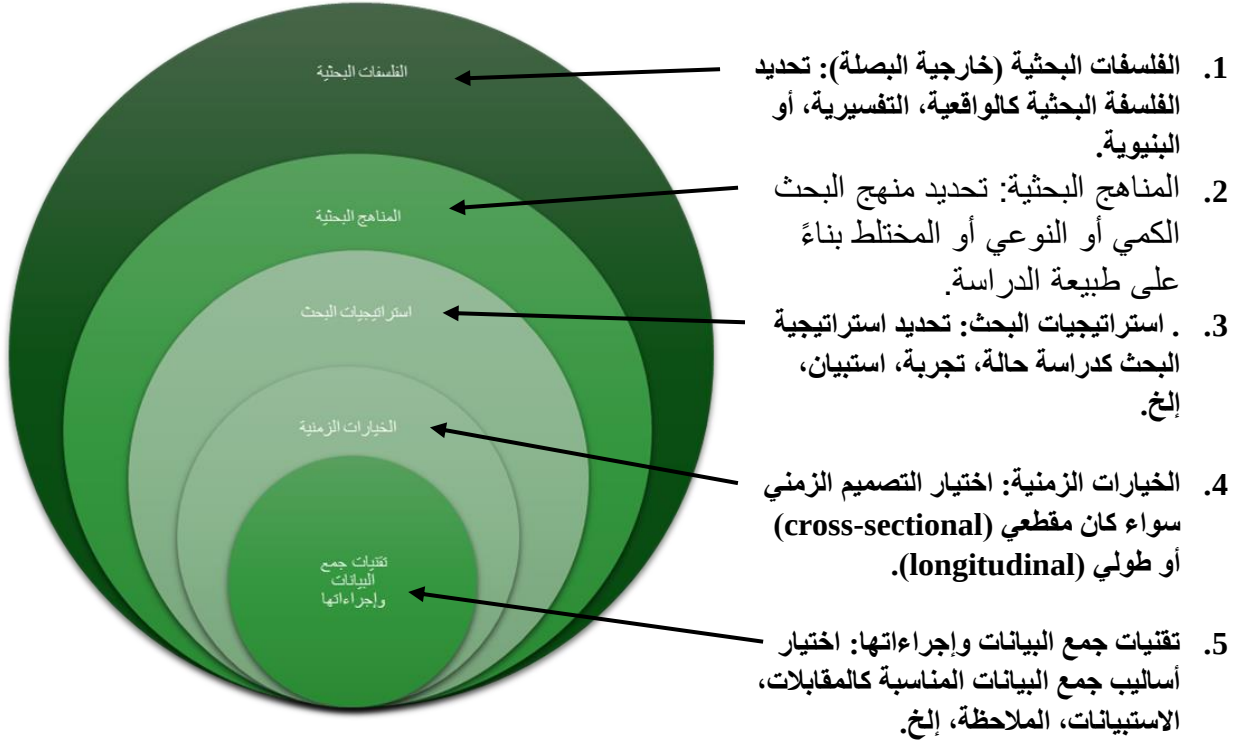
منهجية البحث في هيكل البصلة، التي طورها سوندرز (Saunders) وفريقه، تمثل أداة هامة لتوضيح خطوات البحث العلمي بطريقة تشبيهية تسهل فهم العملية البحثية. يشبه هذا النموذج البصلة في تركيبها الطبقي، حيث يتم التدرج من الطبقات الخارجية إلى النواة، مما يعكس الانتقال من الإطار العام إلى التفاصيل الدقيقة لموضوع البحث. في سياق دراسة تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي، يمكن للباحث اتباع خطوات منهجية مستلهمة من هيكل البصلة لتحقيق دراسة شاملة ومتكاملة.

تبدأ العملية بتحديد الفلسفات البحثية (الخارجية للبصلة)، مثل الواقعية، التفسيرية، أو البنائية، والتي توفر الأساس النظري للبحث. يلي ذلك اختيار المناهج البحثية المناسبة، سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وهدفها. ثم تأتي استراتيجيات البحث، حيث يقرر الباحث استخدام دراسة حالة، تجربة، استبيان، أو غيرها من الأساليب التي تدعم جمع البيانات بشكل فعال.

تشمل الخطوات التالية الخيارات الزمنية، مثل اختيار التصميم الزمني المقطعي (cross-sectional) أو الطولي (longitudinal)، والتي تحدد كيفية تتبع التغيرات عبر الزمن. يتم بعد ذلك تحديد تقنيات جمع البيانات وإجراءاتها، مثل المقابلات، الاستبيانات، أو الملاحظة، لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية أو التفسيرية المناسبة للوصول إلى نتائج موثوقة. وأخيراً، يتم كتابة وعرض النتائج بطريقة منهجية ومقنعة، توضح تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي بوضوح. يعكس هذا النهج التدرج من العام إلى الخاص، متبعاً خطوات مرتبة ومنهجية للوصول إلى عمق موضوع البحث وتحقيق فهم شامل ومدرّس.

يمكن اتباع الخطوات التالية مستلهمة من هيكل البصلة:



6. تحليل البيانات: تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية أو التفسيرية المناسبة.

7. كتابة وعرض النتائج: تقديم النتائج بطريقة منهجية ومقنعة تظهر تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي

7.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. الفلسفات البحثية: تبدأ البحث بتحديد الفلسفة البحثية مثل الواقعية، التفسيرية، أو البنيوية، التي تحدد المنهج العام للدراسة.
 2. المناهج البحثية: يتم اختيار منهج البحث الكمي، النوعي، أو المختلط وفقاً لطبيعة الدراسة والأهداف المحددة.
 3. استراتيجيات البحث: تتضمن اختيار استراتيجية البحث مثل دراسة الحالة، التجربة، الاستبيان، إلخ، لتحقيق أهداف البحث.
 4. الخيارات الزمنية: يتم اختيار التصميم الزمني سواء كان مقطعيًا (cross-sectional) أو طوليًا (longitudinal) بناءً على الطبيعة الزمنية للدراسة.
 5. تقنيات جمع البيانات وإجراءاتها: يتم اختيار واستخدام أساليب جمع البيانات المناسبة مثل المقابلات، الاستبيانات، أو الملاحظة للحصول على البيانات الضرورية.
 6. تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية أو التفسيرية المناسبة لفهم وتفسير النتائج.
 7. كتابة وعرض النتائج: يتم كتابة النتائج بطريقة منهجية ومقتعة، توضح تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي بشكل واضح ومنطقي.
- هذه الخطوات تعكس التدرج من العام إلى الخاص، مما يساعد الباحث على استكشاف وفهم موضوع البحث بطريقة متكاملة ومنظمة.

7.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

7.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

استبيان :

تمثل هذه الاستثمارة جزء من مشروع بحث علمي في ادارة الاعمال تحت عنوان ((إثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي)) ويعد اسهامكم في تقديم الصورة الحقيقية عن الحالة القائمة دور فعال في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب وبالتالي خدمة العمل والبحث العلمي على حد سواء ، عليه نرجو تفضلكم مع كل الشكر باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة ، علما بأن البيانات والمعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية

مع كل التقدير والاحترام لمشاركتكم سلفا

المعلومات الديموغرافية

الجنس

- ذكر
- أنثى

العمر

- 25 سنة فأقل
- 26-35 سنة
- 36 سنة فأكثر

الوظيفة

- الأطباء
- المرضى
- الفنيين والصيادلة
- الإداريين

• هل تؤثر أنواع التغييرات التنظيمية (مثل الهيكلية، الثقافية، التقنية) على أدائك الوظيفي بشكل إيجابي؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل تستطيع قياس أدائك الوظيفي بشكل فعال قبل وبعد تنفيذ التغييرات التنظيمية؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل يساهم التدريب والتطوير في تعزيز قدرتك على التكيف مع التغييرات التنظيمية؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل تشعر بأن إشراكك في عملية التغيير يساهم في تحقيق أهداف التغيير بشكل أفضل؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق

- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل يؤثر الدعم الإداري بشكل كبير على نجاح عملية التغيير في مؤسستك؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل تتبنى مؤسستك استراتيجيات التغيير بسبب العوامل الخارجية (مثل السوق، التكنولوجيا) أو الداخلية (مثل تحسين الكفاءة)؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل تواجه مؤسستك تحديات كبيرة أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل تؤدي استراتيجيات إدارة التغيير إلى تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل يمكن تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

• هل يؤثر التقدم التكنولوجي على كفاءتك وإنتاجيتك في سياق التغيير التنظيمي؟

- ☐ أوافق بشدة

-  أوافق
-  لا أوافق
-  محايد

7.5. طريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثا ، وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس من دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها؛ لأن هذا الأسلوب هو الأنسب لطبيعة الدراسة من خلال معرفة اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي.

7.6. أنواع البيانات

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم اهداف الدراسة واختيار نموذجها وفرضياتها ، اعتمدنا في تناول الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودوريات وشبكة المعلومات والانترنت .

اما بالنسبة الى الجانب العملي فقد استخدمنا وبشكل رئيسي ويكاد يكون مطلق استمارة الاستبيان والتي يمكن ان تحدد وتقيس تغييرات الدراسة

فضلا عن استخدام الاستمارة فقد اعتمدنا المقابلات الشخصية مع السادة المبحوثين بهدف شرح وتوضيح مضمون الاستمارة في حالة الحاجة الى ذلك لضمان دقة الاجابة .

7.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرها لإفادة القارئ وإثراء رصيده المعرفي ، إضافة إلى ذلك منهج دراسة الحالة في ادارة التغيير على الاداء الوظيفي أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان ، المقابلة الشخصية، وسيتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات .

1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الإستبيان :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_w2U5LwH_XmNE1CSriJa503KkfCZTV2pDn_ZCkDJImfr5xg/viewform?usp=sf_link

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة تمع الدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة، وتم استرجاع 56 استبيان، وتم استبعاد 05 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 51 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

صدق وثبات الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية الدراسة المطروحة، تم الاعتماد على الإستبيان لغرض جمع البيانات وقد شمل على جزئين أساسيين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيرات فرعية.

صدق أداة الدراسة : ويقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكان أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون pearson بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تحليل خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	58.82
	أنثى	21	41.18
العمر	25 سنة فأقل	5	5.88
	35-26 سنة	17	21.56
	36 سنة فأكثر	29	37.25
الوظيفة	الأطباء	15	29.41
	الممرضين	30	60.62
	الفنيين والصيادلة	5	8,22
	الإداريين	1	1.96
المجموع		51	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن:

حسب متغير الجنس:

نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 30 وبنسبة مئوية قدرت بـ 58.82 % من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 21 وبنسبة مئوية قدرت بـ 41.18% من أفراد عينة الدراسة، وبذلك نرى أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وهذا يعود لطبيعة نشاط المستشفى من خلال تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

حسب متغير العمر:

يتضح أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (30 إلى 40 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 19 موظف بنسبة بلغت 37.25% ثم تليها الفئة العمرية 25 إلى 30 سنة ، حيث بلغت عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 18 موظفا بنسبة بلغت 35.30% ، ويوضح الجدول أيضا ان الفئة العمرية 40 سنة فاكثرت، جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الافراد 11 موظفا، بنسبة مئوية قدرت بـ 21.56% ، من خلال نتائج نستنتج أن المستشفى محل الدراسة تولي أهمية لاستقطاب فئة الشباب للعمل ، وهذا وأن دل على شيء فهو يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز.

حسب الوظيفة

ويوضح الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن (68.62%) من أفراد العينة الممرضين حيث بلغ عددهم (30) موظفا، وجاءت فئة (الأطباء) في مرتبة الثانية بنسبة (29.41%) وبلغ عددهم 15 فردا و(الفنيين والصيادلة) بنسبة مئوية قدرت بـ (5.22%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الوظيفة لأفراد العينة مرتفع.

تحليل الاستبانة

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (2): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ل فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	هل تؤثر أنواع التغييرات التنظيمية (مثل الهيكلية، الثقافية، التقنية) على أدائك الوظيفي بشكل إيجابي؟	3.80	1.095	مرتفعة	6
2	هل تستطيع قياس أدائك الوظيفي بشكل فعال قبل وبعد تنفيذ التغييرات التنظيمية؟	3	1.216	مرتفعة	15
3	هل يساهم التدريب والتطوير في تعزيز قدرتك على التكيف مع التغييرات التنظيمية؟	4	1.077	مرتفعة	4
4	هل تشعر بأن إشراكك في عملية التغيير يساهم في تحقيق أهداف التغيير بشكل أفضل؟	4.05	0.903	مرتفعة	1
5	هل يستطيع التدريب والتطوير في تعزيز قدرتك على التكيف مع التغييرات التنظيمية؟	3.84	0.902	مرتفعة	5
6	هل يؤثر الدعم الإداري بشكل كبير على نجاح عملية التغيير في مؤسستك؟	3.53	1.046	مرتفعة	9
7	هل تتبنى مؤسستك استراتيجيات التغيير بسبب العوامل الخارجية (مثل السوق، التكنولوجيا) أو الداخلية (مثل تحسين الكفاءة)؟	3.52	1.155	مرتفعة	12
8	هل تواجه مؤسستك تحديات كبيرة أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟	4.03	1.215	مرتفعة	2
9	هل تؤدي استراتيجيات إدارة التغيير إلى تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل؟	4.01	1.157	مرتفعة	3
10	هل يمكن تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية؟	3.51	1.046	مرتفعة	11
11	هل يؤثر التقدم التكنولوجي على كفاءتك وإنتاجيتك في سياق التغيير التنظيمي؟	3.46	1.432	مرتفعة	13

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو أوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.65 كان نحو اوافق، أما فيما يتعلق بالتشتت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات، وهذا

ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 1.138، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الرابعة "هل تشعر بأن إشراكك في عملية التغيير يساهم في تحقيق أهداف التغيير بشكل أفضل؟" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.05 واتجاه نحو اوافق ، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.903 ، وذلك يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على أهمية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الإجابة على الفرضيات

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي للدراسة سنقوم الآن باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول

العلاقة بين متغيري الدراسة.

1- اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الرئيسية: فرضية التغييرات على مستوى الفرد: التغييرات التي تشمل جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

فرضية حول تأثير التغييرات التكنولوجية: يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال التغييرات التكنولوجية إذا تم تطبيقها مع برامج تدريب فعالة.

فرضية الدعم الإداري: إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي

فرضية التغييرات الهيكلية: التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي إذا تمت إدارتها بشكل صحيح

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فرضية التغييرات على مستوى الفرد و بين التغييرات التي تشمل جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل لما لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

الفرضية الصفرية: " H_0 " لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تأثير التغييرات التكنولوجية حيث يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال التغييرات التكنولوجية إذا تم تطبيقها مع برامج تدريب فعالة و بين فرضية الدعم الإداري حيث إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي

الفرضية البديلة: " H_1 " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي في جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة و بين الدعم الإداري حيث إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (3): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

قيمة R Square			قيمة R		النموذج
0.270			0.519		1
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.002	11.815	4.340	1	4.340	الانحدار
		0.367	32	11.755	البواقي
			33	16.096	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.371		0.489	2.137	الثابت
0.000	3.437	0.519	0.0.133	0.465	إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.519 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 51.9% ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.270 وهي ضعيفة نسبياً، أي أن إدارة التغيير يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 27% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوي أقل 0.05 ، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 والمعادلة الخاصة بالنموذج كالاتي: $Y = 2.137 + 0.519X$

ووفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التغييرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي حيث تشمل التغييرات في جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التغييرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التغييرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (4): نتائج تحميل علاقات الارتباط بين التغيرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة
1	0.977	0.955	0.954	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.97 , وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين التغيرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R2 بـ 95.0 أي 95% من التغيرات في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها تغيير التغيرات على مستوى الفرد ونسبة 5% المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التغيرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إدارة التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالية:

الجدول رقم (5): نتائج تحميل علاقة الارتباط بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي :

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة
1	0.362	0.131	0.132	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن القيمة مستوى الدلالة sig 0.122 أكبر من مستوى الدلالة و 0.05 , وعليه لا نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط ال خطي بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون عشوائية وليس لها دلالة في الواقع.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

" لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05 \leq$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. -

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05 \leq$ بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

الفرضية البديلة 1H : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالية:

الجدول رقم (6): نتائج علاقات الارتباط بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة
1	0.762	0.614	0.000	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.762 وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين الدعم الإداري بـ 0.614 أي 61.4% من الدعم الإداري والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R2 في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها الدعم الإداري ونسبة المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة-

الفرضية الفرعية الرابعة :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. -

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي مستشفى الملك عبد العزيز بجدة من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة
1	0.692	0.478	0.000	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.692 وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين التغيرات الهيكلية بالأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R^2 0.478 أي 47.8% من التغيرات الهيكلية الوظيفي بالمؤسسة سببها التغيرات الهيكلية ونسبة المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الخاتمة :

تتضمن خلاصة وجيزة جدا والنتائج التي توصل اليها الباحثة والاضافات التي أضافتها مع اقتراح حلول و تقديم توصيات و تخمينات مستقبلية حسب نوع الدراسة.

يعتبر التغيير من السمات الأساسية والهامة في الوقت الحالي، فهو يساعد على زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباته بشكل مناسب وفعال، ولكي يكون التغيير مفيدا وناجحا لابد أن تتوفر فيه شروط خاصة، ولا بد أن ينشأ اقتناع به من طرف الأفراد المؤسسة وإدراك النتائج المتوقعة من تطبيقه.

بالرغم من أن الاستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم، فإن المبالغة والإفراط في المحافظة على حالة التنظيم ستقابلها مقاومة ورفض من قبل أفراد المؤسسة، باعتبار أن الفاعلين فيه يميلون إلي رفض أي تغيير. لذا تسعى جميع المؤسسات بصفة عامة على إتباع أساليب جيدة، وذات منفعة عند القيام بعملية التغيير داخل المؤسسة، وذلك في محاربة كل أشكال المقاومة عند القيام التغيير.

و يمكن التأكيد على أهمية هذا الموضوع في ظل المتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

إدارة التغيير تعد أحد أهم الركائز الأساسية لضمان نجاح المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. فمن خلال إدارة التغيير بشكل استراتيجي ومنظم، يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الفوائد على صعيد الأداء الوظيفي للموظفين.

على سبيل المثال، يساهم إشراك الموظفين في عملية التغيير وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، في تعزيز الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية. كما أن توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، يساعد في تحسين جودة الأداء وتقليل معدلات الأخطاء.

إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح عملية إدارة التغيير، من خلال وضع رؤية واضحة للتغيير وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها. كما أن التواصل الفعال مع الموظفين وإدارة توقعاتهم بشأن التغيير، يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز قبول الموظفين له.

في المقابل، قد تواجه عملية إدارة التغيير بعض التحديات، كالخوف من المجهول والقلق بشأن الأدوار والمسؤوليات الجديدة. لذا يجب على القيادة التعامل مع هذه التحديات بحكمة وشفافية، للحفاظ على ثقة الموظفين وتعزيز تقبلهم للتغيير.

كما أن توفير البنية التحتية التقنية والتنظيمية اللازمة لدعم عملية التغيير، يعد أمراً ضرورياً لضمان نجاحها. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب عملية التغيير تحديث أنظمة المعلومات أو إعادة هيكلة الوظائف، وهذا يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية.

في النهاية، إدارة التغيير الفعالة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز المرونة التنظيمية واستباق التحديات المستقبلية. وهذا يتطلب جهوداً مستمرة من القيادة والموظفين على حد سواء، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

ومع ذلك، ينبغي على المنظمات أن لا تنظر إلى إدارة التغيير كحدث منفصل، بل كعملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة. فالتغيير هو السمة الأساسية للبيئة التنافسية المعاصرة، وعلى المنظمات أن تكون مستعدة للتكيف معه بشكل دائم لضمان نجاحها وتميزها.

أولاً: النتائج

1- النتائج النظرية

يمكن حصر أهم النتائج في النقاط التالية:

-تحتاج عملية إدارة التغيير إلى تخطيط مدروس ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وعلى إدارة المؤسسة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.

-إن توفير معلومات واضحة وواقعية عن عملية التغيير تساهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير.

-يؤدي عدم الاهتمام الجوانب الإنسانية إلى زيادة نسبة مقاومة العاملين لعملية التغيير.

-يعتبر التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات، وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة والتي تقوم على مبدأ البقاء للمؤسسة.

2- النتائج التطبيقية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة القائمين على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة حول محاور وأجزاء الاستبيان والمتمثلة في الآتي:

-هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهن (58.82 %) وقدر عددهم بـ 30 في حين بلغت نسبة جنس الإناث 41.18%.

-انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب حيث قدرت نسبتهم بـ (37.25%) حيث تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة)، وهو راجع إلى سياسة المؤسسة في كسب أفراد من هذا العمر من خلال القدرة على اعتماد عليهم، مع القدرة على العطاء والتميز.

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05 \leq$ بين التغييرات على مستوى الفرد والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

-لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05 \leq$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05 \leq$ بين تغيير الدعم الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة

الاسمنت -تبسة-

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التغيرات الهيكلية والأداء الوظيفي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج المتواصلة إلى يمكن وضع بعض الاقتراحات والتوصيات:

-ضرورة الاهتمام بتطبيق بإدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية سواء كان هذا التغيير تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً

-ضرورة إحداث تغيير في التكنولوجيا المستخدمة لنجاح وتطوير المؤسسات الاقتصادية

-تزويد المؤسسة بالحواسيب وبرامج وتطوير استخدامات تكنولوجيا بما يسمح بتقليل الجهد والوقت؛

-ضرورة الاعتماد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة داخل المؤسسة؛

-دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في

صنع القرارات، مثل إتباع

-العمل على بناء ثقافة تنظيمية ومعايير جديدة تتسم بالعدالة والموضوعية والتي بدور ها تساهم في زيادة

مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.

-العمل على دراسة مقاومة التغيير قبل الشروع في تنفيذ عملية التغيير. والعمل على تحليل أسباب ومحاولة

تغيير تفكير العاملين بالمؤسسة حول موضوع التغيير، وتوضيح أهدافه وشرح المزايا الممكن تحقيقها من

وراء تطبيقه للمؤسسة ككل وعلى المستوى الفردي لكل عامل.

قائمة المراجع :

تم ترتيب المصادر حسب السنين وإضافة سنة الإصدار للمراجع التي لا يوجد لها:

1. أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد. (2011). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، للبحوث الإنسانية شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين مج 19، ع1، 1179-1212.
2. حسين، رحيم، وعلاوي عبد الفتاح (2013). أثر أبعاد إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي الجزائر، عدد5، 120-109.
3. الطائي، يوسف (2011). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار صفاء للنشر، عمان.
4. شرف إبراهيم الهادي (2012) "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن: صنعاء، العدد الحادي عشر .
5. الصيرفي، محمد (2012). إدارة التغيير التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. الحسيني، فؤاد (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان.
7. عبد المنعم، محمد. (2017) . دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جامعة المجمعة. المملكة العربية السعودية.
8. الحسيني، عامر محمد (2017) . إدارة التغيير .. أداة القادة. جريدة الاقتصادية.

9. عبدالله خليف ظاهر (2019) "أثر استراتيجيات البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن .
10. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي _ المجلد 5 العدد 2 الإصدار الخامس عشر (206 – 242) 2022 – اثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة -الباحثة اميرة منيع المعاوي.
11. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية ————— د/ سيد هارون جمعة - مدرس إدارة الأعمال بالمعهد التكنو لوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح.
12. تأثير التأثير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة – فعالية إدارة التطوير و فكرة التنظيم في تسيير المنظمة – تأليف الدكتورة سلمى جلال من جامعة البويرة في تونس.
13. العجمي، م. (2019). إدارة الموارد البشرية. دار الكتب العلمية.
14. البكري، س. (2020). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة.
15. عبده، ح. (2018). إدارة الأداء. دار المعارف.
16. الشريف، ع. (2021). إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية.
17. الحارثي، ن. (2022). التطوير التنظيمي. دار الفكر.
18. الجابري، م. (2020). إدارة الموظفين. دار الخليج.
19. "السلوك التنظيمي" لماهر أحمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" لسهيلة محمد عباس.
20. "قيادة التغيير" لجون كوتر.
21. "إدارة الموارد البشرية" لماجدة أبو زيد، "السلوك التنظيمي" لراوية حسن.
22. "السلوك التنظيمي والأداء" لبلال خلف السكارنة، "إدارة الموارد البشرية" لاحمد ماهر.

23. "إدارة السلوك التنظيمي" لجمال الدين المرسى، "إدارة الموارد البشرية" لآحمد صقر عاشور.

24. "السلوك التنظيمي" لراوية حسن، "إدارة الموارد البشرية" لسعيد يس عامر.

Management and business book .25

استبيان :

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث علمي في ادارة الاعمال تحت عنوان ((إثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي)) ويعد اسهامكم في تقديم الصورة الحقيقية عن الحالة القائمة دور فعال في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب وبالتالي خدمة العمل والبحث العلمي على حد سواء ، عليه نرجو تفضلكم مع كل الشكر باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة ، علما بأن البيانات والمعلومات المدونة تنسم بطابع السرية والأمانة العلمية

مع كل التقدير والاحترام لمشاركتكم سلفا

المعلومات الديموغرافية

الجنس

- ذكر
- أنثى

العمر

- 25 سنة فأقل
- 26-35 سنة
- 36 سنة فأكثر

الوظيفة

- الأطباء
- الممرضين
- الفنيين والصيادلة
- الإداريين

□ هل تؤثر أنواع التغييرات التنظيمية (مثل الهيكلية، الثقافية، التقنية) على أدائك الوظيفي بشكل إيجابي؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

□ هل تستطيع قياس أدائك الوظيفي بشكل فعال قبل وبعد تنفيذ التغييرات التنظيمية؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد

□ هل يساهم التدريب والتطوير في تعزيز قدرتك على التكيف مع التغييرات التنظيمية؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ لا أوافق

. ● محايد

□ هل تشعر بأن إشراكك في عملية التغيير يساهم في تحقيق أهداف التغيير بشكل أفضل؟

. ● أوافق بشدة

. ● أوافق

. ● لا أوافق

. ● محايد

□ هل يؤثر الدعم الإداري بشكل كبير على نجاح عملية التغيير في مؤسستك؟

. ● أوافق بشدة

. ● أوافق

. ● لا أوافق

. ● محايد

□ هل تتبنى مؤسستك استراتيجيات التغيير بسبب العوامل الخارجية (مثل السوق، التكنولوجيا) أو الداخلية (مثل تحسين الكفاءة)؟

. ● أوافق بشدة

. ● أوافق

. ● لا أوافق

. ● محايد

□ هل تواجه مؤسستك تحديات كبيرة أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟

. ● أوافق بشدة

. ☐ أوافق

. ☐ لا أوافق

. ☐ محايد

□ هل تؤدي استراتيجيات إدارة التغيير إلى تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل؟

. ☐ أوافق بشدة

. ☐ أوافق

. ☐ لا أوافق

. ☐ محايد

□ هل يمكن تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية؟

. ☐ أوافق بشدة

. ☐ أوافق

. ☐ لا أوافق

. ☐ محايد

□ هل يؤثر التقدم التكنولوجي على كفاءتك وإنتاجيتك في سياق التغيير التنظيمي؟

. ☐ أوافق بشدة

. ☐ أوافق

. ☐ لا أوافق

. ☐ محايد

