

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

٢٤١٠٠١٩٨٤

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٤



فهرس المحتويات:

٨	الفصل الأول / ١ - المقدمة:
٩	2- إطار مشكلة البحث:
١٠	3- أهداف البحث:
١١	٤- أهمية الدراسة:
١١	١/٤- الأهمية العلمية:
١١	٢/٤- الأهمية العملية:
١١	5- فرضيات الدراسة:
١٣	الفصل الثاني / ٦- الدراسات السابقة
١٣	١١٦- الدراسات العربية:
٢٥	٢١٦- الدراسات الأجنبية:
٣٣	٣١٦- التعليق على الدراسات:
٣٤	٧- الإطار النظري للبحث
	<u>الفصل الثالث/</u>
٣٩	منهجية الدراسة

٤٠	٨- أسلوب الدراسة والمنهج العلمي المستخدم.....
٤٠	٩- مجتمع الدراسة
٤٠	١٠- عينة الدراسة:
٤٠	١١- منهجية سحب العينة وأسلوب توزيع أداة الدراسة
٤١	١٢- تصميم أداة الدراسة
٤١	١٣- صدق الأداة
٤١	١٤- الأساليب الإحصائية
٤٢	الفصل الرابع:
٤٢	تحليل الاستبيان
٤٢	الأسئلة الديموغرافية
٤٣	فرضيات الدراسة:
٤٦	اختبار الفرضيات
٥٠	الفصل الخامس:
٥٠	النتائج والتوصيات
٥٠	أولاً: النتائج
٥١	ثانياً: التوصيات
٥٢	الفصل السادس:
٥٢	الخاتمة والمراجع والملاحق
٥٢	الخاتمة
٥٥	الملاحق

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية ويسر لنا وتمم هذا الانجاز الذي
اهديه الي الغالين على قلبي من لهم الفضل بعد الله تعالى
والدي ووالدتي حفظهم الله ورعاهم واطال في عمرهم
والي من ساندوني واعانوني ويسروا لي الصعاب اخواني واخواتي
والي من ساندني وشجعني وخطى معي خطواتي
زوجتي الغالية وابنائي مشعل وكيان وليان
كما اهديه الي الأساتذة بجامعة ميداو شن
والي كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

الملخص

تعتبر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي من الأساليب الجديدة التي تلجا لها العديد من المنظمات خاصة المنظمات الصحية، لمواكبة التطورات والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة التي تطرأ عليها كما انها من الأساليب الإدارية التي تقوم على مجموعة من الاستراتيجيات و الأفكار التي لها دور فعال في تحسين الأداء والارتقاء به ، كما هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (القوانين والإلزام، التوعية والتدريب، التمكين والاتصال، والذكاء العاطفي) على أداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مصمم خصيصاً لذلك كأداة لجمع البيانات، و تم اخذ عينة من مجتمع الدراسة وهم المورد البشري الاداري البالغ عددهم ٤٠٢ شخص، واستخدمت الدراسة تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد اكدت نتائج الدراسة بأنه يوجد اثر عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (القوانين والإلزام، التوعية والتدريب، التمكين والاتصال، والذكاء العاطفي) على أداء الموارد البشرية ، وان العلاقة ايجابية بينهم كلما زاد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تحسن أداء العاملين، كما توصلت أيضا بان تؤثر بشكل ملحوظ على تنمية مهارات العاملين، وتحسين جودة أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم ، كما توصي الدراسة بعقد دراسات مشابهة في المستقبل والاستمرار في تشجيع العاملين على التطوير والتحسين المستمر وتوفير دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في إدارة التغيير التنظيمي بشكل دوري لعاملين لرفع وعيهم وكفاءة أدائهم والتكيف مع التغيرات المستمرة في القطاع الصحي.

Abstract

Organizational change management strategies are considered one of the new methods that many organizations, especially health organizations, resort to, to keep pace with developments and search for permanent renewal to keep pace with the various societal developments that occur to them. It is also one of the administrative methods that are based on a set of strategies and ideas that play an effective role in improving and advancing performance. This study also aimed to identify the impact of applying organizational change management strategies (laws and obligation, awareness and training, empowerment and communication, and emotional intelligence) on the performance of human resources at Al-Rass General Hospital. The study relied on the descriptive analytical approach, as a questionnaire designed specifically for this purpose was used as a tool to collect data. A sample was taken from the study community, which is the administrative human resource, numbering 402 people. The study used data analysis using SPSS statistical analysis programs. The results of the study confirmed that there is an impact when applying organizational change management strategies (laws and obligation, awareness and training, empowerment and communication, and emotional intelligence) on the performance of human resources, and that the relationship is positive between them. The more organizational change management strategies are applied, the better the performance of workers. It also concluded that It has a significant impact on developing workers' skills, improving the quality of their performance, and increasing their productivity. The study also recommends holding similar studies in the future and continuing to encourage workers to develop and improve continuously and providing specialized training courses and workshops in organizational change management periodically for workers to raise their awareness and performance efficiency and adapt to the ongoing changes in the health sector.

الفصل الأول

١ - 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 المتزايد 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 الي 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 بالمملكة العربية 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 الأقسام الادارية بمستشفى الرس العام تعد أحد مستشفيات التجمع الصحي بالقصيم كمجال للدراسة وذلك لِبُتْبْنِيهِ فلسفة التغيير لتحسين أداء المورد البشري بها.

٢- إطار مشكلة البحث:

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 إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمستشفى الرس العام؟

وينبثق 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؟

٣- أهداف البحث:

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 مدي استجابة الموارد البشرية لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في مستشفى.
- قياس مدى تأثر أداء الموارد البشرية بالمستشفى عند تطبيق الذكاء العاطفي للتغيير؟

٤- أهمية الدراسة:

١/٤- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله 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 وفعاليته. 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.

٢/٤- الأهمية العملية:

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

٥- فرضيات 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 $(0.05) \alpha \leq$ بين تطبيق القوانين والالزام وأداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام.

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

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

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

الفصل الثاني

٦- الدراسات السابقة

١١٦- الدراسات العربية:

١١١٦- دراسة موسى دعاء (٢٠٢٢) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة

حالة المصرف التجاري السوري في اللاذقية)

هدف البحث الي 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.

٢١١٦- 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.

٣١١٦- 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 اهم النتائج:

وجود أثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري، ومن نتائج التحليل الاحصائي 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 ابعاد

المتغير الرئيس وهما بعد التدريب وبعد التحفيز على أبعاد المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي الثلاثة وإن كان تأثير التحفيز أكثر نسبيًا 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.

١١٦٤- 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 أهم 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.

٥١١٦- 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.

٦١١٦- 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 التوعية 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 تمنع 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 القصورية 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 القصرية) 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 القصرية 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 تكوّن 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.

٧١١٦- 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 توزيعاً نسبياً متناسباً 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 أدى 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.

٨١١٦- 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.

٩١١٧- دراسة صابري حنان (٢٠١٩) بعنوان: أثر إدارة التغير على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية

وتهدف هذه الدراسة الي 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 التغيير على أداء العاملين، ذلك من خلال استعمال أحدث الطرق في الاتصال مما يؤدي الي 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.

١٠١١٦ - 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 التغيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية القيام بإدارة التغيير، وكما اهتمت بتوضيح المفاهيم النظرية حول إدارة التغيير وجودة الخدمات. وإعطاء صورة واضحة عن جودة الخدمات الصحية تميزت هذه الدراسة بأنها أجريت في مؤسسات ذات طابع خدمي واهتمت بأثر تطبيق مجالات إدارة التغيير 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 للتغيير وضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية مع العاملين واهتمت بالتركيز على التغيير 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 التغيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ومن أهم التوصيات:

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

١١١١٦ - دراسة ذبيح أحمد هشام (٢٠١٨) بعنوان: تأثير إدارة التغيير علي جودة الخدمات الصحية -

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة

وتهدف هذه الدراسة الي إعطاء صورة واضحة عن أبعاد الخدمات الصحية وجودتها وكيفية اجراء التغيير داخل المؤسسات ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية وبالرغم من ذلك الا ان افتقار الدراسة للكمية المناسبة للدراسات السابقة أضعف من قوتها.

ومن أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة الي أن إدارة التغيير أحد أهم المقومات للحصول على أفضل خدمة صحية وتتأثر هذه الخدمات تأثر كبير بإدارة التغيير 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.

١٢١١٦ - دراسة شقة مسعودة (٢٠١٧) بعنوان: التغير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب

وتهدف هذه الدراسة الي التعرف على مدي تأثير التغير التنظيمي ومدي 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 الي نتائج عديدة أهمها: وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين الموارد البشرية والتغير التنظيمي في المؤسسة الوطنية.

ومن أهم التوصيات:

بضرورة إجراء التغير 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.

٢١٦ - الدراسات الأجنبية:

١٢١٦ - 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 الامم المتحدة للمشاريع والخدمات.

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحديد تأثير ممارسات إدارة التغيير على الاداء التنظيمي في حالة مكتب الامم 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 الامم 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 والانشطة المنظمة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) والاداء التنظيمي (متغير تابع)، حيث أن الثقافة التنظيمية تتشكل 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 اسلوب 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 الامم 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.

٢١٢٦- 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 الأدبيات 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 التغيرات 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 لأنه 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.

٣١٢١٦- 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 وجدول التكرار والأشكال .

واظهرت النتائج:

أن معظم العاملين الذين قاوموا التغيير كانوا مرؤوسين بنسبة ٦٧.٧٪ في حين أن المديرين الذين قاوموا شكلوا ٦.٥٪ . كانت أهمية الارتباط ٠.٠٠٥ . 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 .

٤١٢١٦- 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 الأخرى 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 التغير، 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 وتوصياتهم وضعهم.

٥٢١٦- 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 المشاركين 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 الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الاحصاء 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 ضمناً 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 الاتمته بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.

- الحاجة إلى أن تقدم المؤسسة المزيد من المنح والجوائز التدريبية لموظفيها وطالبها وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية في الجامعة.

٣١٦- 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 إلى إدخال التكنولوجيا في إحداث التغيير ونجاحه في المنظمات سوي دراسة (عوض نور ، ٢٠٢١) و دراسة (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 وإمكانات العنصر البشري لديها.

٧- الإطار النظري للبحث

اعتمد الباحث لتكوين هذا الإطار على المراجع الحديثة في هذا المجال من الكتب والرسائل العلمية والندوات وغيرها وذلك لاستخلاص مجموعة من المفاهيم النظرية التي سيتم إخضاعها للاختبار التطبيقي لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والمتغير التابع أداء الموارد البشرية حيث يعد استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي إطار يساهم في تكوينه أكثر من عامل والذي يساهم في تكوينه أكثر من حقل معرفي، ويتمثل الإطار النظري للبحث ما يلي:

• 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).

● تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه (عليان، ٢٠١٥).

فالتغيير جهد مخطط تلجأ إليه المنظمات إلى تحقيق أهداف محددة وعادتها ما يكون في الاتجاهات أو السلوك أو الأفكار، وتستخدم في التغيير الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية وذلك للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر أفضل منه.

● أهمية التغيير:

تشهد المنظمات الحديثة تغيرات وتحديات في بيئتها كالعولمة والمنافسة القوية والميزة التنافسية والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتعد إدارة التغيير منهاجاً علمياً تطبيقياً لفكرة التغيير له أسسه وقواعده وأصوله ولقد أصبح مصطلح إدارة التغيير أو التغيير التنظيمي في العشرين سنة الأخيرة من المصطلحات الأكثر شيوعاً في المجال الإداري (عليان، ٢٠١٥).

لذلك لابد على الإدارة العليا العمل على التخطيط للتغيير والتنفيذ وذلك بوضع خطة تشتمل على الأهداف والنتائج المراد تحقيقها وترجمة هذه الأهداف إلى أنشطة وخطوات تنفيذية بالإضافة الى جداول زمنية ودعم الإدارة العليا ماديا ومعنويا ولكي تنجح خطة التغيير لابد من المتابعة والرقابة.

وإذا كانت طبيعة الأشياء من حولنا تتغير باستمرار وتبقى المنظمة على حالها دون أي حركة فسيكون مصيرها أن تتبدد وأن تهلك (ماهر، ٢٠١٧)، ونظرا للبيئات المعقدة جداً سريعة التغيير التي يواجهها المديرون أصبحت المنظمات تحتاج إلى أعضاء قادرين على تفعيل التغيير أكثر من الحاجة للأعضاء الذين يستجيبون إلى التغيرات الخارجية فقط لذلك لابد من التخطيط للتغيير والتنفيذ بطريقة صحيحة لضمان تحقيق أهداف التغيير.

● خصائص التغيير:

١. التغيير عمل مخطط: عند اكتشاف مشاكل أو تغيرات حدثت أو متوقع حدوثها تأتي الحاجة للتغيير ولنجاح هذا التغيير لابد من أن يكون هذا التغيير مخططا له ولا يتم بشكل عشوائي.
٢. التغيير يهدف الى تحسين الفعالية التنظيمية وذلك لتحقيق المنظمة أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو في المتغيرات البيئية.
٣. التغيير يعتمد على مشاركة الموظفين للإدارة في إحداثه لذلك لابد من إشراك العاملين في عملية التغيير لتقليل المقاومة وبالتالي تحقيق أهداف هذا التغيير.
٤. لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير فكل منظمة ظروفها وأسبابها للتغيير لذلك لا يوجد أسلوب مثالي فالذي يحدد هذا الأسلوب دراسة ظروف المنظمة ومشاكلها بدقه ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب للتغيير.

● مقاومة التغيير:

هناك أسباب كثيرة لمقاومة التغيير من قبل الأفراد تجعل المنظمة ومن يمثلها من المديرين يقاومون ويعترضون على التغيير ومن أهمها:

١. أن التغيير يهدد الفرد وظيفياً.
٢. رضا الأفراد على الوضع الحالي.
٣. عدم المشاركة في التغيير ونعتقد بأنه أهم سبب لمقاومة التغيير.
٤. عدم الوضوح من التغيير.
٥. الخوف من الفشل.

ولتقل مقاومة التغيير لا بد من معرفة سبب المقاومة أولاً لتحديد العلاج من أجل تقليلها والتعامل معها، ومن أهم الأساليب لتقليل مقاومة التغيير هي الدعم والتفاوض والاتفاق وأخيراً القوة.

• استراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي:

- تلجأ المنظمات الى تبني عدة استراتيجيات لإدارة التغيير التنظيمي وهي كالآتي: -
- إستراتيجية العقلانية الميدانية: الثابت الأساسي الذي يتصدى للتغيير هو الجهل بمعرفة الشيء ذاته، وعدم الوعي به.
 - إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة التغلب على المقاومة والخوف عن طريق التوعية
 - إستراتيجية القوة القسرية: استخدام العقوبات والجزاءات.
 - إستراتيجية التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير كالمنافسة الفردية.
 - إستراتيجية المشاركة والاندماج المشاركة في برامج التغيير.

- إستراتيجية الدعم والتسهيل نقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- إستراتيجية التفاوض والاتفاق وهذا مع الجهة المتضررة من التغيير.
- إستراتيجية السلطة عن طريق القوانين واللوائح. (الدليمي، ٢٠١٦).

• دور اداء الموارد البشرية في عملية التغيير:

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 وإيضاح الرؤية من عملية التغيير أضف الي 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).

• دور الحوافز المعنوية على أداء الموارد البشرية:

تعد الحوافز المعنوية في أحداث التغيير من النواحي المهمة في جو العمل التي توفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترجمتها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة (عرفة ، ٢٠١٢) ، ومن الحوافز المعنوية الهامة هو إشراك العاملين بالإدارة حيث يعتبر حافزا معنويا بمشاركةهم بالأراء والأفكار والمقترحات وأيضا أن يوضع الشخص المناسب في العمل المناسب لتوافق عمل الفرد مع قدراته ومهاراته وبالتالي يستحق الترقية التي تعتبر أيضا من الحوافز المادية والمعنوية ولا ننسى اهمية الدورات التدريبية في دورها كحافز معنوي بتغيير قدراته

وسلوكه واتجاهاته ومعلوماته وهناك حافز معنوي مهم تغفل عنه كثير من المنظمات وهو يؤثر على أداء الفرد إيجاباً أو سلباً وهو ظروف العمل (الحرارة ، الرطوبة ، الإضاءة، وتصميم مكان العمل ، النظافة واستراحة خاصة بالعاملين) التي تساعد على العمل بشكل أفضل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الخطوات والإجراءات المتبعة في الجانب الميداني من الدراسة، حيث يتضمن شرحاً للمنهجية المستخدمة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات. كما سيتم توضيح المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة. بعد ذلك، سيتم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج النهائية المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مستشفى الرس العام بالأقسام الإدارية. حيث اتبع الباحث الإجراءات التالية في منهجية الدراسة وتصميم الأداة البحثية.

٨- أسلوب الدراسة والمنهج العلمي المستخدم

تطبق الدراسة الحالية أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لاستشراف طبيعة العلاقة بين أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في القطاع الصحي. يركز هذا الأسلوب على مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، مما يساعد في صياغة أداة الدراسة وفقاً لذلك، وبما يتماشى مع قياس فرضيات البحث وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلات المشكلة البحثية.

٩- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المورد البشري في الأقسام الإدارية بمستشفى الرس التابع لتجمع الصحي البالغ عددهم ٤٠٢ العام بالمملكة العربية السعودية. وتم تطبيق الاستبانة على العاملين في هذا القطاع

١٠- عينة الدراسة:

وفقاً لحجم مجتمع البحث حيث بلغ عدد الموارد البشرية الإداريين بالمستشفى ٤٠٢ يمكن تحديد حجم عينة البحث وفقاً لقانون تحديد حجم العينة بما يضمن التمثيل الكامل لهذا المجتمع وحتى لا يزيد الخطأ في التقدير عن ٥٪ حيث أصبحت العينة مكونة من ١٩٨ مفردة للاستفادة من زيادة حجم العينة وذلك لدراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

١١- منهجية سحب العينة وأسلوب توزيع أداة الدراسة

لدراسة العلاقة بين أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، تم تصميم الاستبانة بشكل إلكتروني وتوزيعها على العينة من قبل الباحث من خلال رابط إلكتروني يسهل إرساله

عبر البريد الإلكتروني أو الواتساب للعاملين في المستشفى. وقد تم التواصل مع هؤلاء العاملين لتسهيل عملية تعبئة الاستبيان، حيث تم استلام الإجابات عبر الرابط الإلكتروني وتجميعها إلكترونياً حسب الاستجابات الواردة.

١٢-تصميم أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بناءً على مراجعة عدة دراسات سابقة تساهم في قياس العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. وبناءً على طبيعة البيانات وعلى المنهج (الوصفي التحليلي) وكذلك الوقت المسموح به إلى جانب الإمكانيات المادية المتاحة كانت أفضل أداة هي الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة

١٣-صدق الأداة

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري للتحقق من صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان ووضوح العبارات والمصطلحات المستخدمة.

١٤-الأساليب الإحصائية

يتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ثبات (ألفا كرونباخ): لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.
- المتوسطات الحسابية: لإجراء التحليل الوصفي للمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.

- الانحرافات المعيارية: لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- أسلوب الانحدار البسيط: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار F-Test.
- اختبار Mann-Whitney Test: لاختبار الفرق بين مجموعتين عندما يكون المتغيرات محل الاهتمام من النوع الترتيبي (Ordinal) حيث كل عبارة بمفردها تمثل متغيراً ترتيبياً.

الفصل الرابع

تحليل الاستبيان

الأسئلة الديموغرافية

رقم السؤال	السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
1	النوع	ذكر	105	53.0%
		أنثى	93	47.0%
2	العمر	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	74	37.4%
		من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	89	44.9%
		من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	18	9.1%
		من ٥٠ سنة فأكثر	17	8.6%
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة	19	9.6%
		دبلوم	33	16.7%
		بكالوريوس	119	60.1%
		ماجستير	22	11.1%

2.5%	5	دكتوراه		
23.7%	47	ثلاث سنوات فأقل		
44.4%	88	من ٤ إلى ٧ سنوات		
12.1%	24	من ٧ إلى ١٠ سنوات	سنوات الخبرة	4
11.1%	22	من ١٠ إلى ١٥ سنة		
8.6%	17	أكثر من ١٥ سنة		

يوضح الجدول أن نسبة الذكور في العينة بلغت ٥٣٪ مقارنة بنسبة الإناث التي كانت ٤٧٪، مما يشير إلى توازن نسبي بين الجنسين. أما فيما يتعلق بالعمر، فإن أغلبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٩ سنة بنسبة ٤٤.٩٪، يليهم الفئة العمرية من ٢٠ إلى ٢٩ سنة بنسبة ٣٧.٤٪، مما يعكس مشاركة كبيرة من فئة الشباب. أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فإن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة ٦٠.١٪، يليها حملة الدبلوم بنسبة ١٦.٧٪، مما يدل على أن معظم العينة متعلمة بشكل جيد. أخيرًا، فيما يخص سنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن أكبر نسبة من المشاركين لديهم من ٤ إلى ٧ سنوات من الخبرة بنسبة ٤٤.٤٪، مما يشير إلى أن العينة تتكون غالبًا من موظفين لديهم خبرة متوسطة في القطاع الصحي.

فرضيات الدراسة:

يُساعد تحليل التكرارات في فهم كيفية توزيع البيانات، حيث يُظهر عدد المرات التي تظهر فيها كل قيمة من قيم المتغير. ويُعدّ المتوسط مقياسًا مركزيًا يُلخص البيانات في قيمة واحدة. كما يُعدّ الانحراف المعياري مقياسًا لمدى تباين البيانات حول المتوسط. وتحليل الإجابات هي ما يلي:

الرقم	السؤال	متوسط حسابي	انحراف معياري	الإجابات V=198								الرتبة		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الفرضية الأولى: أثر القوانين والإلزام على أداء الموارد البشرية														
١	القوانين واللوائح المنظمة واضحة لدى	4.36	0.80	102	51.5%	73	36.9%	16	8.1%	6	3.0%	1	0.5%	4

													الموظفين في المستشفى.	
13	0.0%	0	7.6%	15	17.7%	35	34.3%	68	40.4%	80	0.94	4.08	٢ تطبيق القوانين والإلزام يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى.	
الفرضية الثانية: أثر التوعية والتدريب على أداء الموارد البشرية														
6	0.0%	0	1.5%	3	7.6%	15	46.5%	92	44.4%	88	0.68	4.34	٣ يتم توفير برامج تدريبية كافية للموظفين في المستشفى.	
12	2.0%	4	4.0%	8	12.1%	24	41.4%	82	40.4%	80	0.92	4.14	٤ التوعية المستمرة تساهم في تحسين أداء الموظفين.	
9	2.0%	4	2.5%	5	8.6%	17	45.5%	90	41.4%	82	0.86	4.22	٥ التدريب المستمر يعزز من قدرات الموظفين المهنية.	
الفرضية الثالثة: أثر التمكين والاتصال على أداء الموارد البشرية														
11	1.5%	3	3.5%	7	10.6%	21	43.4%	86	40.9%	81	0.87	4.19	٦ يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	
2	0.0%	0	1.5%	3	7.1%	14	39.4%	78	52.0%	103	0.69	4.42	٧ يوجد نظام فعال للتواصل بين الإدارة والموظفين.	

5	1.0%	2	2.5%	5	8.1%	16	37.4%	74	51.0%	101	0.82	4.35	الاتصال الجيد بين الأقسام يساهم في تحسين أداء العمل.	٨
الفرضية الرابعة: أثر الذكاء العاطفي على أداء الموارد البشرية														
1	0.5%	1	1.0%	2	8.1%	16	34.8%	69	55.6%	110	0.73	4.44	الذكاء العاطفي لدى الإدارة يساعد في التعامل الفعال مع الموظفين.	٩
10	1.0%	2	3.5%	7	12.1%	24	41.9%	83	41.4%	82	0.86	4.19	المديرون يستخدمون الذكاء العاطفي لتحفيز الموظفين.	١٠
7	0.5%	1	2.5%	5	9.6%	19	43.4%	86	43.9%	87	0.78	4.28	الذكاء العاطفي يساعد في حل النزاعات بين الموظفين.	١١
8	1.0%	2	2.5%	5	12.1%	24	37.9%	75	46.5%	92	0.84	4.26	توظيف الذكاء العاطفي يساهم في تحسين بيئة العمل العامة.	١٢
3	0.0%	0	1.5%	3	8.1%	16	39.4%	78	51.0%	101	0.70	4.40	تطبيق الذكاء العاطفي يعزز من رضا الموظفين في المستشفى.	١٣
موافق	4.28	المتوسط الحسابي الكلي												
بشدة	0.82	الانحراف المعياري الكلي												

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين يميلون إلى الموافقة بشدة على تأثير استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. يتضمن الجدول ١٣ سؤالاً تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يمثل الرقم (١) "غير موافق بشدة" والرقم (٥) "موافق بشدة". تراوحت متوسطات التقييم للأسئلة بين (٤.٠٨) و (٤.٤٤)، وأظهر المتوسط الحسابي الكلي درجة (٤.٢٨)، بينما كان الانحراف المعياري الكلي (٠.٨٢).

اختبار الفرضيات

١. تحليل اختبار الصدق والثبات:

يُعتبر تحليل الصدق والثبات خطوة أساسية لتقييم دقة أداة القياس، حيث يساعد في تعزيز موثوقية البحث من خلال التأكد من أن أداة القياس تقدم نتائج دقيقة وثابتة. كما يساهم في تحسين جودة البيانات المجمعة عن طريق تقليل الأخطاء والتحيزات. وفيما يلي تحليل اختبار الصدق والثبات لفرضيات الدراسة:

رمز الفرضية	الفرضية	عدد أسئلة	نسبة الصدق والثبات
H1	أثر القوانين والإلزام على أداء الموارد البشرية	2	٧٤.٣%
H2	أثر التوعية والتدريب على أداء الموارد البشرية	3	٨٥.٩%
H3	أثر التمكين والاتصال على أداء الموارد البشرية	3	83.4%
H4	أثر الذكاء العاطفي على أداء الموارد البشرية	5	78.2%
المجموع الكلي		١٣	80.1%

يوضح الجدول نتائج تحليل الصدق والثبات لفرضيات الدراسة. تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية بين القوانين والإلزام وأداء الموارد البشرية (٧٤.٣٪). كما تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية أيضاً بين التوعية والتدريب وأداء الموارد البشرية (٨٥.٩٪)، وكذلك بين التمكين والاتصال وأداء الموارد البشرية (٨٣.٤٪)، وأخيراً، أثر الذكاء العاطفي على أداء الموارد البشرية (٧٨.٢٪). بشكل عام، تُظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية (٨٠.١٪) بين جميع العوامل المدروسة وأداء الموارد البشرية.

٢. تحليل اختبار تي للعينة الواحدة:

يُعتبر تحليل اختبار تي للعينة الواحدة من التحليلات الإحصائية المستخدمة على نطاق واسع في مختلف مجالات البحث، حيث يُستخدم لمقارنة متوسط عينة بقيمة ثابتة مُفترضة، مثل متوسط المجتمع أو معيار معروف. كما يُساعد في تحديد ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة ذا معنى إحصائي أم لا، مما يُسهّم في التحقق من صحة الفرضيات الأولية. وفيما يلي نتائج تحليل اختبار تي للعينة الواحدة:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	28.827	197	.000	1.22855	1.1445	1.3126
H2	33.558	197	.000	1.30470	1.2280	1.3814
H3	26.394	197	.000	1.11911	1.0789	1.15932
H4	30.512	197	.000	1.21328	1.1750	1.25156

يوضح الجدول نتائج اختبار تي لعينة واحدة لاختبار الفرضيات. حيث تُشير القيمة الاحتمالية (p-value) لكلا الفرضيتين إلى أنها أقل من ٠.٠٠٠٥، مما يدل على وجود دلالة إحصائية على رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل لكلا الفرضتين. وتظهر النتائج أن جميع الفرضيات H1 و H2 و H3 و H4 تحمل دلالات إحصائية قوية، مما يشير إلى تأثير العوامل المدروسة على أداء الموارد البشرية.

٣. تحليل اختبار التباين:

يُعتبر تحليل اختبار التباين (ANOVA) من التحليلات الإحصائية القوية والمتعددة الاستخدامات في مختلف مجالات البحث، حيث يُستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها. كما يساعد في تحديد أي مجموعات تختلف عن بعضها البعض من حيث متوسطات المتغير المُقاس، مما يدعم أو يرفض الفرضيات البحثية حول وجود فروق بين مجموعات مختلفة. وفيما يلي نتائج تحليل التباين:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H2	Between Groups	31.335	9	3.482	23.694	.000
	Within Groups	27.626	188	.147		
	Total	58.961	197			
H3	Between Groups	25.412	8	3.176	4.176	0.002
	Within Groups	28.164	189	.149		
	Total	53.576	197			
H4	Between Groups	29.874	٧	4.267	5.385	0
	Within Groups	31.892	١٠	0.168		
	Total	61.766	197			

يوضح الجدول تحليل التباين (ANOVA). حيث تُشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة للفرضيات المعنية. حيث كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من ٠.٠٠٠٥، مما يعكس دلالة إحصائية قوية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن العوامل المدروسة لها تأثير ملحوظ على المتغيرات .

٤. تحليل اختبار معامل الارتباط:

يُعتبر تحليل اختبار معامل الارتباط من التحليلات الإحصائية الأساسية والفعالة في مختلف مجالات البحث. يُستخدم هذا التحليل لتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، كما يقدم معلومات حول قوة واتجاه العلاقة بينهما. يشير معامل الارتباط إلى مدى قوة العلاقة واتجاهها (موجبة أو سالبة) مما يساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كانت العلاقة سببية أم لا. تحليل اختبار معامل الارتباط هو كما يلي:

Correlations					
		H1	H2	H3	H4
H1	Pearson Correlation	1	.665**	.712**	.455**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0
	N	198	198	198	198
H2	Pearson Correlation	.665**	1	.512**	.600**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	198	198	198	198
H3	Pearson Correlation	.712**	.512**	1	.400**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0
	N	198	198	198	198
H4	Pearson Correlation	.455**	.600**	.400**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	
	N	198	198	198	198
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

تُظهر نتائج تحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) وجود ارتباطات قوية بين الفرضيات. حيث يُظهر H1 ارتباطاً إيجابياً قوياً مع H2 (0.665)، كما يُظهر H3 ارتباطاً قوياً مع H1 (0.712) و H4 (0.455). تشير القيم الاحتمالية (p-value) إلى أنها أقل من 0.0005، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية على وجود ارتباط بين هذه المتغيرات.

٥. العلاقة بين الفرضيات:

تُعَدُّ دراسة العلاقة بين الفرضيات خطوة أساسية في البحوث العلمية، حيث تساعد على فهم كيفية ارتباط الفرضيات المختلفة ببعضها البعض وتحديد ما إذا كانت مقبولة أو مرفوضة. يُعتبر هذا التحليل أداة قيّمة لفهم العلاقات بين الفرضيات وتفسير نتائج البحوث العلمية. من خلال تحليل البيانات بشكل دقيق، يمكن الوصول إلى نتائج بحثية موثوقة وذات دلالة علمية. وتحليل العلاقة بين الفرضيات هو كما يلي:

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.739	.208		8.368
					.000

	H1	.607	.049	.665	12.471	.000
a. Dependent Variable: H2,H3,H4						

يوضح الجدول معاملات الانحدار الخطي للنموذج الذي يربط H1 و H2 و H3 و H4 تشير القيمة الاحتمالية (Sig.) إلى أن قيمتها ٠.٠٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٠٥، مما يدل على وجود دلالة إحصائية على أن معامل الانحدار.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.440	.40955
a. Predictors: (Constant), H1				

يوضح الجدول ملخصاً لنموذج الانحدار الخطي الذي يربط H1 بـ H2، حيث يشير معامل الارتباط (R) إلى أن قيمته ٠.٦٦٥، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الفرضيتين. أما مربع معامل الارتباط (R Square) فقيمته ٠.٤٤٢، مما يدل على نسبة التباين المفسر. بينما مربع معامل الارتباط المعدل (Adjusted R Square) فقيمته ٠.٤٤٠، مما يشير إلى نسبة التباين في المتغير الثاني التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير الأول مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج. وأما الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) فقيمته ٠.٤٠٩٥٥، مما يدل على دقة النموذج في التنبؤ بقيمة المتغير الثاني.

الملخص النهائي للعلاقة بين الفرضيات			
النتيجة	التأثير	الفرضية	رمز الفرضية
مقبولة	مباشر وإيجابي	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين تطبيق القوانين والالتزام وأداء الموارد البشرية	H1
		يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين تطبيق التوعية والتدريب وأداء الموارد البشرية	H2
		يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين تطبيق الاتصال والتمكين وأداء الموارد البشرية	H3
		يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين تطبيق الذكاء العاطفي وأداء الموارد البشرية	H4

استناداً إلى الملخص النهائي للعلاقة بين الفرضيات في دراسة "أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي (دراسة تطبيقية على الإداريين بمستشفى الرس العام)"، يتبين أن هناك

علاقة مباشرة وإيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وبين تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى. هذه الاستراتيجيات، بما في ذلك القوانين والإلزام، التوعية والتدريب، التمكين والاتصال، والذكاء العاطفي، تؤثر بشكل ملحوظ على تنمية مهارات الموظفين، وتحسين جودة أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم. حيث أشارت النتائج بوضوح إلى أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى دعم الابتكار وتحقيق أهداف المستشفى بشكل أكثر فعالية. وهذا يعزز القبول الكلي للفرضيات المتعلقة بدور استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. تؤكد نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تلعب دوراً فعالاً في تحسين كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية في المستشفى. كما تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسات الصحية من التعامل مع التحديات التنظيمية بطريقة أسرع وأكثر دقة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
٢. تشير النتائج إلى أن استراتيجيات التغيير التنظيمي مثل التوعية والتدريب، القوانين والإلزام، والتمكين والاتصال، تؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية. كما هذه الاستراتيجيات تساهم في رصد الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء أفضل.

٣. تُظهر النتائج أن تطبيق استراتيجيات مثل الذكاء العاطفي يُمكن أن يُحسن تجربة الموارد البشري ويزيد من رضاهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمستشفى. حيث تُسهل استراتيجيات الاتصال الفعّال بين الموظفين والإدارة، وتُعزز من الشعور بالانتماء والثقة داخل بيئة العمل.

٤. تساهم استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على التركيز أكبر على تطوير القدرات الموظفين وتحسين الأداء. كما تُعزز هذه الاستراتيجيات من التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يُحسن من مستوى التعاون ويساهم في تحقيق كفاءة أعلى.

٥. تساهم استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي أيضًا في تعزيز الابتكار داخل المستشفى من خلال توفير أدوات وممارسات جديدة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. من خلال الاستفادة من ممارسات مثل التمكين والتواصل المستمر، يمكن للإدارة اكتشاف فرص جديدة للتطوير والابتكار، مما يعزز من قدرة المستشفى على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة.

ثانياً: التوصيات

١. يُوصى بتوجيه المستشفيات والمؤسسات الصحية للاستثمار في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي التي تشمل التوعية والتدريب، التمكين والاتصال، والذكاء العاطفي التي تؤثر بشكل ملحوظ على تنمية مهارات الموارد البشرية

٢. من الضروري توفير برامج تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة المعتمدة في إطار استراتيجيات إدارة التغيير. يُنصح بإجراء ورش عمل ودورات تدريبية تفاعلية لتعزيز مهارات الموظفين في التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات.

٣. يُنصح بتشجيع التواصل الفعّال بين أقسام إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى في المستشفى لتحقيق تكامل استراتيجيات التغيير مع العمليات الأساسية. يمكن تنظيم اجتماعات وجلسات مشتركة لتبادل الخبرات والأفكار بين مختلف الإدارات.

٤. يُوصى بخلق بيئة عمل مشجعة على تقبل التغيير. وتوفير الدعم اللازم للموظفين الذين يواجهون صعوبات في التكيف مع التغييرات الجديدة.

٥. يُوصى بمتابعة أحدث التطورات في القطاع الصحي وتقييم مدى ملاءمة هذه التطورات. تحديث الاستراتيجيات بشكل دوري يُسهم في الحفاظ على التنافسية والتكيف مع التغييرات المستمرة في القطاع الصحي.

٦. يُنصح بتشجيع المستشفيات على تبادل تجاربها في مجال إدارة التغيير التنظيمي مع مؤسسات صحية أخرى، والاستفادة من التجارب الناجحة لتطوير استراتيجيات فعّالة. يمكن المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات.

٧. يُوصى بوضع خطة استراتيجية شاملة لإدارة التغيير التنظيمي في المستشفى، مع تحديد أهداف واضحة وموارد محددة لتحقيق تلك الأهداف. يجب متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج بشكل دوري لضمان تحقيق التأثير المرجو على أداء الموارد البشرية في المستشفى.

الفصل السادس:

الخاتمة والمراجع والملاحق

الخاتمة

تُختتم هذه الدراسة بالتأكيد على الدور المحوري لاستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بالقطاع الصحي في مستشفى الرس العام حيث أثبتت النتائج والتحليلات أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد أداة داعمة، بل هي عنصر جوهري يُسهم بشكل فعّال في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية في هذا القطاع الحيوي.

أظهرت الدراسة العديد من الفوائد التي تُحقّقها استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي التي تشمل القوانين والإلزام، التوعية والتدريب، التمكين والاتصال، والذكاء العاطفي التي تؤثر بشكل ملحوظ على تنمية مهارات الموظفين

وتحسين الأداء وتطوير الكفاءات. كما أوضحت الدراسة أن استخدام استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين.

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن هناك ضرورة ملحة لتبني استراتيجيات شاملة ومدرسة تُعزز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي. هذه الاستراتيجيات يجب أن تستند إلى رؤية واضحة تضمن التوافق بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين، وهو ما يتطلب تعاونًا وثيقًا بين الإدارة العليا وفريق الموارد البشرية لضمان تحقيق هذه الأهداف المشتركة.

في النهاية، يُوصى بضرورة الاستمرار في متابعة التغيرات والتطورات في المجال الصحي، والعمل على المواكبة لهذه التغيرات وتطبيق الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف والمرجوة وضمان الاستدامة في كافة الأصعدة.

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 سعيان، 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 الدليمي (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 التغير على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، رسالة ماجستير.
- عبد الله خليف ظاهر، (٢٠١٩) أثر استراتيجيات 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، ربحي 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 التغير علي جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة "، جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجستير.

المراجع الأجنبية:

- 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) United

States International University- Africa.

- Kimhi, Shaul; Oliel, Yarden; M.N, Okeke; J.C, Oboreh; O., Nebolisa; U.O, Esione; Ojukwu, Chukwuemeka Odemegwu. (2019). Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 6 (5), pp 5437- 5445.

- Makina & Keng'ara (2018) Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya. Universal Journal of Management, 6(6). 198-212.

Rosa, L. (2014): Internal Change Management and Communication Across

- 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.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نهدىكم أطيب التحايا وأجملها.

نرفق لكم نسخة من الاستبيان الخاص بالدراسة حول "أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي (دراسة تطبيقية على مستشفى الرس العام)"، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بناءً على تجربتكم وخبرتكم.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

الرجاء وضع دائرة في المكان المناسب

١. النوع

ب. أنثى

أ. ذكر

٢. العمر

ب. من ٣٠ سنة الى ٣٩ سنة

أ. من ٢٠ سنة إلى ٢٩ سنة

د. من ٥٠ سنة فأكثر

ج. من ٤٠ سنة إلى ٤٩ سنة

٣. المستوى التعليمي

أ. دكتوراه ب. ماجستير ج. بكالوريوس د. دبلوم و. ثانوية عامة

٤. سنوات الخبرة

أ. ٣ سنوات فأقل ب. من ٤ سنوات ج. من ٧ سنوات إلى د. من ١٠ سنوات و. ١٥ سنة فأكثر

إلى ٧ سنوات ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة

الرجاء وضع اشارة (✓) عند العبارة المناسبة

سيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أثر القوانين والإلزام على أداء الموارد البشرية						
١	القوانين واللوائح المنظمة واضحة لدى الموظفين في المستشفى.					
٢	تطبيق القوانين والإلزام يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى.					
أثر التوعية والتدريب على أداء الموارد البشرية						
٣	يتم توفير برامج تدريبية كافية للموظفين في المستشفى.					
٤	التوعية المستمرة تساهم في تحسين أداء الموظفين.					
٥	التدريب المستمر يعزز من قدرات الموظفين المهنية.					
أثر التمكين والاتصال على أداء الموارد البشرية						
٦	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.					

					٧ يوجد نظام فعال للتواصل بين الإدارة والموظفين.
					٨ الاتصال الجيد بين الأقسام يساهم في تحسين أداء العمل.
أثر الذكاء العاطفي على أداء الموارد البشرية					
					٩ الذكاء العاطفي لدى الإدارة يساعد في التعامل الفعال مع الموظفين.
					١٠ المديرون يستخدمون الذكاء العاطفي لتحفيز الموظفين.
					١١ الذكاء العاطفي يساعد في حل النزاعات بين الموظفين.
					١٢ توظيف الذكاء العاطفي يساهم في تحسين بيئة العمل العامة.
					١٣ تطبيق الذكاء العاطفي يعزز من رضا الموظفين في المستشفى.