

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية
دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف
the impact of organizational change on the performance of employees
in public hospital institutions –case study of a public hospital
institution alshahid Saudi Abdul Qader

بن السعدي جمال^{1*}، سنوسي على²

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ايميل djamel.bensaadi@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ايميل ali.senoussi10@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2024/09/26 تاريخ القبول: 2024/11/02 تاريخ النشر: 2024/12/19

ملخص: سعت الدراسة الحالية إلى تقييم تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصحية العمومية، وذلك من خلال تطبيقها على الوحدة الصحية "الشهيد سعودي عبد القادر" التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في سطيف، ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام استمارة استقصائية قاست أبعاد التغيير التنظيمي الرئيسية الثلاثة: التغير في الموارد البشرية، واتجاهات العاملين نحو التغيير، وواقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة، ضمت عينة الدراسة 30 عاملا مختارين عشوائيا من مختلف ممارسي الصحة في الوحدة الصحية "الشهيد سعودي عبد القادر". تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الصحية المختارة.

كلمات مفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي، الأداء، أداء العاملين،

تصنيفاتJEL: M10، M19، H32، I18.

Abstract: The current study sought to assess the impact of organisational change on the performance of workers in public health institutions, through its application to the health unit 'Martyr Saoudi Abdelkader' of the public institution of neighbourhood health in Setif, the study focused on analysing the relationship between the study variables using a survey questionnaire that measured the three main dimensions of organisational change: Change in human resources, workers' attitudes towards change, and the reality of managing resistance to change in the organisation. The study sample consisted of 30 randomly selected workers from different health practitioners in the health unit "Martyr Saoudi Abdelkader". The questionnaire data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of organisational change and the performance of workers in the selected health institution.

Keywords: Change, organisational change, performance, employee performance.

Jel Classification Codes: M19, M10, H32, I18.

1. مقدمة:

تواجه المنظمات، بغض النظر عن مهامها وأنواعها وأحجامها، تحديات وصعوبات جمة تنجم عن بيئتها الخارجية المضطربة والمعقدة التي تتسم بانعدام اليقين والتغير. وتُعدّ المؤسسات العمومية الاستشفائية من بين تلك المنظمات الأكثر عرضة لهذه التحديات. ولذلك، بات من الضروري السعي إلى إيجاد وسائل تمكّنها من البقاء والاستمرارية والتميز في أداء رسالتها في خدمة المرضى. ويتطلب ذلك الاهتمام المنصب على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة لجعلها أكثر تلاءماً مع البيئة الخارجية، مع التركيز بشكل خاص على العنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والتقدم والتنمية.

يُحدث التغير التنظيمي تحولات جوهرية في الأهداف والهياكل والعمليات، ناهيك عن أساليب العمل المتبعة. وعند ربط التغير التنظيمي بأداء العاملين وأهمية الارتقاء بمستواه، يصبح تركيزنا منصّباً على تأثير هذا التغير على الموارد البشرية بشكل عام وردود أفعالهم تجاهه. فالفرد هو المحور الأساسي الذي ينبغي أن تُبذل جهود المنظمات والمدراء كافة صوبه خلال مرحلة التغير، كونه يشكل أهم العوامل المحددة لكفاءتها وفعاليتها. تهدف المنظمات الساعية لتحقيق النجاح إلى التأثير على أداء العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. مع الإشارة إلى أن تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل والقوى، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً واتباع خطواتها بشكل متسلسل ومنطقي. وعليه، ينبغي مراعاة هذه النقاط عند بناء وتصميم وتنفيذ برامج التغير التنظيمي.

يُعد قطاع الصحة من القطاعات الحيوية التي تستلزم قدرًا عالٍ من الكفاءة والفاعلية من العاملين فيه، وذلك نظرًا لما تحمله المهام والمسؤوليات التي تُناط بها المؤسسات الصحية من أهمية وحساسية في خدمة المجتمع. وتزداد هذه الحاجة الملحة في ظلّ ضرورة مواكبة هذه المؤسسات لكافة التطورات والتحولات المتسارعة التي تُشهدّها بيئة الأعمال العصرية، فضلًا عن متطلباتها الدائمة والمتجددة لتطبيق سياسات وبرامج التغير التنظيمي،

في ظلّ نفس السياق، تواجه المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية ضغوطات وتحديات بيئية مماثلة، تُلزمها بتحقيق مستويات أداء عالية تمكّنها من مجابهة مختلف التحديات المستقبلية. ولأن المورد البشري يُشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية أي مؤسسة، ونظرًا لرغبتنا في فهم واقع التغير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية،

سيتم إجراء دراسة حالة على الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد سعودي عبد القادر انطلاقاً من ذلك، يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل هناك تأثيرات لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية؟

1.1. فرضيات الدراسة: وللإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد سعودي عبد القادر ؟

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد سعودي عبد القادر ؟

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تسيير مقاومة التغيير على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد سعودي عبد القادر ؟

2.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولة معرفة أهمية التغيير التنظيمي، والدور الذي يسهم به في تعزيز وجود واستمرار وبقاء المنظمات وقدرتها التنافسية لاسيما في ظل تنامي دائرة الاهتمام العلمي والعملية بإدارة التغيير، وتطبيق استراتيجياتها المختلفة في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة كافة الأبعاد والجوانب المتعلقة بواقع الإدارة في المؤسسات الصحية عموماً، وواقع إدارة التغيير التنظيمي فيها على وجه الخصوص، متصلاً برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية، نظراً لأهمية الدور والوظيفة التي تقوم بها من أجل صحة وسلامة أفراد المجتمع، وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

3.1. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:

- الكشف عن المسببات المؤدية للتغيير التنظيمي والهدف منه، وكذلك التعرف عن مدى الترابط بينه وبين أداء العاملين في المؤسسة؛

- تشخيص مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية؛

- بيان أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين من خلال التركيز على ثلاث أبعاد رئيسية وهي التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

4.1. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ذلك من أجل تحديد مفهوم كل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي باعتماد تحليل الارتباط من خلال برنامج SPSS اعتماداً على جمع معلومات ميدانية تم فيها التطرق لمجاور الدراسة، من خلال توزيع استمارة معلومات على عينة عشوائية أخذت من مختلف الفئات التي تنشط في الطاقم الطبي (أطباء عامون، السلك شبه طبي، ممارسين أخصائيين) في المؤسسة محل الدراسة بهدف التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وإجابات للفرضيات والإشكالية المطروحة.

2. الإطار النظري للتغيير التنظيمي وأداء العاملين:

لقد تعددت مفاهيم كل من التغيير التنظيمي و الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال، و لكل باحث وجهة النظر الخاصة به في إعطاء مفهوم دقيق و شامل لهما.

1.2. التطور التاريخي لتغيير التنظيمي (Organizational Change) :

1.1.2 تعريف التغيير التنظيمي وأنواعه:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة يعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاقات والتدخلات المناسبة" (توايتية، 17، 2016)

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه "عملية مقصودة تقوم المنظمة من خلالها بالانتقال من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها" (يوسف وعبد المالك، 2018).

حيث أن الحالة القائمة تعاني اختلال وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو تدني في الكفاءة أو عدم ملائمة للتوسعات... الخ، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة الملائمة لهذه المظاهر (العمراوي، 2021).

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير: (عبد الله، 2016)

- التغييرات غير المخططة أو (التغيير الداخلي): تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي ويمكن اعتباره تغير ويس تغيير لأنه يحدث تلقائياً.
- التغييرات المخططة أو (التغيير الخارجي): هو الذي يحدث نتيجة تدخل أطراف خارجية كالإدارة مثلاً؛
- التغيير المفروض: وهو التغيير الذي تفرضه الإدارة رغم المعارضة الواسعة له؛
- التغيير المؤيد: وهو التغيير الذي تراعي فيه المؤسسة خصائص ومصالح الأفراد والجماعات وتعمل على إدماجهم ومشاركتهم في عملية التغيير مما يجعل هناك قبولاً واسعاً لهذا التغيير؛

- **التغيير المفاجئ والسريع:** وهو التغيير الذي تتبناه المؤسسة بشكل مفاجئ وسريع، نتيجة لظهور تغيرات طارئة ومفاجئة على المستوى الداخلي والخارجي.
- للتذكير فإنه يوجد العديد من المعايير التي تستعمل في تصنيف أنواع التغيير ، فنجد أيضا على سبيل المثال التغيير الجزئي أو الشامل، التغيير البطيء أو التغيير التدريجي، التغيير المادي أو التغيير المعنوي، التغيير السطحي (البسيط) أو التغيير الجذري... إلخ (وفاء، 2015/2014)، تبعا للمعيار المستخدم في التصنيف إن كان حسب الموضوع أو حسب السرعة أو حسب درجة العمق أو حسب التخطيط.

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي هو مجموعة الخطط والبرامج والعمليات التي تقوم بها إدارة التغيير في المنظمة، بغية تغيير الحالة الراهنة للمنظمة والانتقال بها إلى الحالة المرغوب بها، والتي تتمكن فيها المنظمة من مواكبة التحولات في البيئة الخارجية على نحو يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم سواء تعلق التغيير بالوظائف أو الحجم ، أو حتى في الأهداف .

2.1.2 مستويات التغيير ومجالاته:

هناك أربع مستويات للتغيير وهي (زاوي، بدون سنة نشر):

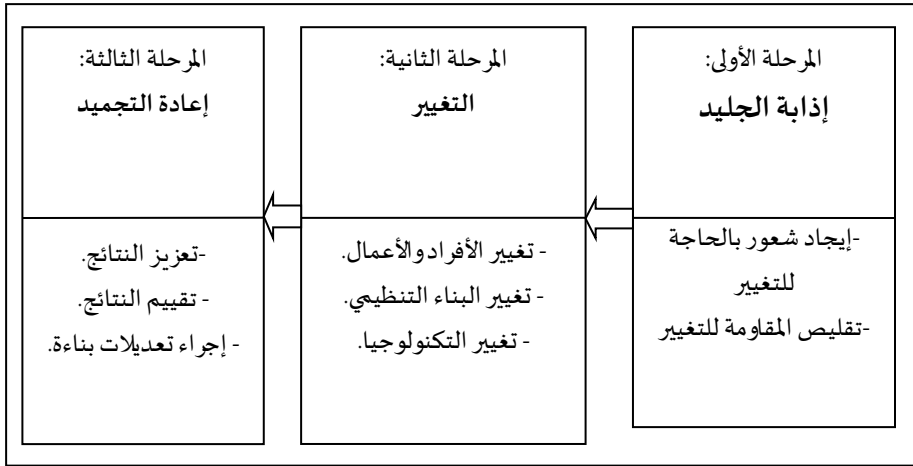
- **المعرفة:** وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييري وأبعاده المختلفة جوانبه المتعددة؛
- **التوجيه:** وهنا لابد من الاقتناع بالتغيير حتى يصبح لدى الفرد توجيه إيجابي وحماس لهذا التغيير؛
- **السلوك الفردي:** وهو ذلك السلوك يدل على الإيمان بالتغيير والاقتناع به والإصرار على تحقيقه؛
- **السلوك الجماعي:** حيث تتبنى المجموعة فكرة التغيير والمطابقة به والعمل بمقتضاه ومن ثم يصبح التغيير سلوكا جماعيا؛

كما يمكن أن نجد التغيير الاستراتيجي، التغيير الإنساني (البشري) والتغيير البنائي (الهيكلية) وغيرها ، التي في الغالب تنصب نحو هدف جوهري واحد وهو تغيير المؤسسة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ، وتحسين موقعها التنافسي وضمان البقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.

3.1.2 مراحل التغيير التنظيمي:

يعتبر كيرت ليفين "Kurt Levin" من أشهر من تناول مراحل التغيير، حيث طور نموذجاً لإحداث التغيير وحضي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بشكل فعال، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة (لعراقي، 2021)، وتلك المراحل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج كيرت ليفين لمراحل التغيير



المصدر: ليلى بن عيسى وآخرون، مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص 259.

4.1.2. عوامل نجاح التغيير التنظيمي: تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر التالية (عواطف):

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهد التغيير؛
- توفر المناخ الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية؛
- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه؛
- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين؛
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين؛
- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لتأثيرها على سلوك الأفراد؛

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه؛
- توفر الموارد البشرية الفنية المادية الضرورية للتغيير.

2.2 أداء العمال performance of employees

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال، وسوف نعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً.

1.2.2 تعريف الأداء ومكوناته:

يعرف الأداء (Performer) عموماً بأنه "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" كما يعرف بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة (Taouab.O، 2019)، أما أداء العامل، فيعرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشجع بها العامل متطلبات الوظيفة التي يقوم بها" (مالك، 2015، 40
إذن يمكن أن نعرف الأداء بأنه مدى التزام جميع العمال بالقيام بوظائفهم وتأدية مسؤولياتهم وواجباتهم في المؤسسة على أكمل وجه بكل كفاءة وفاعلية مستغلاً كل قدراته ومهاراته ورغبته في المساهمة في تطوير مؤسسته التي يشتغل بها، مع ضرورة توفر الشروط اللازمة في بيئة العمل (هويدي، 2018).

2.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء:

توجد عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحياناً خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها، تتمثل هذه العوامل في الآتي (Mone.E.M، 2018):

- عوامل متعلقة بالفرد: ونقصد بها تلك العوامل التي تخص الفرد دون النظر إلى البيئة المحيطة به ممثلة في: الدافعية، المعرفة، المهارة.
- عوامل متعلقة بالمؤسسة: نقصد بها العوامل التي تسببها المؤسسة بحد ذاتها وتؤثر على أداء الفرد وأهمها: الظروف المادية، الاغتراب الوظيفي، النزاع التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

3.2.2 متطلبات تطوير أداء العاملين:

تتبلور متطلبات تطوير أداء العاملين في العوامل التالية (حماد، 2020):

- دعم ومساندة الإدارة العليا؛
- التوجه بالعملاء إلى الاهتمام بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تلبية توقعاتهم عن الخدمات أو المنتجات المقدم إليهم من قبل المنظمة؛
- تهيئة بيئة عمل المنظمة وثقافتها التنظيمية لتطبيق منهج تطوير الأداء؛
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة؛
- التعلم التنظيمي أساس نجاح تطبيق منهج تطوير الأداء؛
- تبني الأبعاد القيادية التي تتلاءم مع منهج تطوير أداء العاملين؛
- إرساء نظام معلومات خاص بمنهج تطوير أداء العاملين.

3. الدراسة الميدانية:

1.3. منهج الدراسة وأدواتها:

يمثل تحديد معالم الدراسة التطبيقية من منهج متبع وأدوات مستخدمة أول مرحلة للباحث خلال هذا الجزء من دراسته، يسعى من خلالها إلى التمكن من التصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان)، القدرة على التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة والعينة، التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة و قدرتهم على تقديم إجابات عنها....الخ.

1.1.3. المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة، فيمكن وصفه على أنه منهج استدلالي وفق أسلوب تحليلي، وذلك لأجل التحقق من فرضيات الدراسة وفق طرق معينة للتحليل الإحصائي وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم الاستدلال بنتائج التحليل لبناء الاستنتاجات المختلفة حول الدراسة وصدق الفرضيات.

2.1.3. طرق وأساليب جمع البيانات:

لأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، وبغرض معالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان، حيث يتضمن هذا الاستبيان محور للبيانات الشخصية للمستجوبين ومحورين أساسيين للدراسة يتضمن كل منهما تساؤلاتها

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية

دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف

للإجابة عليها من طرف أفراد العينة وذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاث محاور رئيسية، خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المهنة، المستوى الدراسي، الخبرة، السلك المهني). ويقاس القسم الثاني أبعاد التغيير التنظيمي ويتكون من ثلاثة أبعاد (التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة) تكون من 19 فقرة. أما القسم الثالث فقد خصص لتقييم أداء العاملين من حيث الالتزام بمواعيد العمل، المشاركة في تحديد الأخطاء وتصحيحها، نظافة مكان العمل والمعدات، انجاز العمل وتوزيعه تبعاً للقدرة ومعايير العمل....) وقد تكون من 9 فقرات وقد تم توزيع الاستبيان يدوياً على الموظفين في مستشفى الشهيد سعودي عبد القادر

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

1.2.3. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من بعض أفراد ممارسي الصحة بالمستشفى العمومي الاستشفائي الشهيد سعودي عبد القادر وتم توزيع 50 استمارة، استرجع منها 40 وألغيت منها 10 لعدم صلاحيتها لتحليل الاحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 30 استبانة.

2.2.3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل العوامل الديموغرافية للعينة في خصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة مثل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر... وغيرها.

ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب متغير الجنس حسب ما يلي:

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	الذكور	08	26.67
	الإناث	22	73.33
المجموع		30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (02) أن نسبة الإناث في العينة المدروسة تتجاوز نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الإناث من العينة المأخوذة من الموظفين المعنيين بالدراسة نسبة مئوية قدرها 73.33%، في حين بلغ عدد الذكور نسبة مئوية قدرها 26.67 % فقط ، وذلك بسبب أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة الصحية الشهيد سعودى عبد القادر التي شملتها الدراسة هم من الإناث.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية لأفراد العينة كما ما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الحالة الاجتماعية	متزوج	13	43.33
	أعزب	17	56.67
المجموع		30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (03) أن نسبة الموظفين المتزوجين في العينة المدروسة تتجاوز نسبة الموظفين في وضعية أعزب، حيث بلغ عدد الموظفين المتزوجين من العينة المأخوذة من الموظفين المعنيين بالدراسة نسبة مئوية قدرها 56.67%، في حين بلغ عدد الموظفين غير المتزوجين نسبة مئوية قدرها 43.33 % فقط ، بسبب أن أغلب أفراد العينة المدروسة تطفى عليها فئة الإناث اللواتي يفضلن في أغلب الأحيان الاستقرار العائلي بعد توظيفهن إذا ماتوفرت لهن الظروف المواتية.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي حسب ما يلي:

الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الدراسي	ثانوي	00	00
	جامعي	30	100
المجموع		30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (04) أن المستوى الدراسي للموظفين المعنيين بالدراسة في العينة المدروسة تقدر ب 100%، وذلك بسبب أن كل الموظفين بالمؤسسة الصحية الاستشفائية التي

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية

دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف

شملت الدراسة هم متحصلين على شهادات جامعية من أجل ضمان وتحسين شروط الرعاية الصحية للمواطنين، وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على استقبال العاملين ذوي الكفاءة والمستوى التعليمي العالي

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب خبرتهم المهنية كما ما يلي:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	17	56.67
	5-10 سنوات	5	16.67
	11-15 سنة	4	13.33
	أكثر من 15 سنة	4	13.33
المجموع		30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول رقم (05) التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب خبرتهم المهنية أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات في العينة المدروسة تمثل الأغلبية حيث تقدر نسبتهم بـ 56.67% وهي تتجاوز نسبة الموظفين الذين خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات (16.67%)، ثم تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 13.33%، أما الفئة الأقل من المبحوثين فتمثل نسبة 13.33% من الموظفين الذين تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة، وذلك بسبب أن المؤسسة الصحية الاستشفائية محل الدراسة توجهت في السنوات الأخيرة إلى إعطاء الدعم والتحفيز للقطاع الصحي مما شجع الطلبة حديثي التخرج التوجه إلى الميدان الصحي والعمل به ونظرا لحدثة توظيفهم وعزوف الخواص عن توظيفهم سجل أعلى نسبة.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب السلك المهني

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب وضعيتهم المهنية كما يلي:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك المهني

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	الممارسين الأخصائيين	00	00

الوضعية المهنية	أطباء عامون	00	00
	السلك شبه الطبي	30	100
	المجموع	30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الموظفين الذين يعملون في السلك شبه الطبي في العينة المدروسة تقدر نسبتهم ب 100% ، في حين كانت نسبة كل من الممارسين الأخصائيين و الأطباء العامون معدومة 0%، وذلك بسبب أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة الصحية ذوي الأقدمية في العمل التي شملتها الدراسة توجهوا للعمل في القطاع الخاص وفتح عيادات خاصة

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

يعرف صدق الاستبيان على أنه استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

1.4. الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة مختارة من المحكمين الذين يعملون في الجامعة الجزائرية، وذلك للتأكد من صحة محتوى الاستبانة ووضوحها، تغطيتها لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم الأخذ بالملاحظات المعطاة عليها واعتماد التعديلات المدونة عليها.

2.4. الصدق البنائي:

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، بحيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
28	0.710

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه رقم (07) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.710 وهي قيمة ضمن المعدل الجيد نسبياً لهذا المعامل (0.7)، ومنه يمكن

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية

دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف

القول أن ثبات أداة الدراسة جيد. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

5. اختبار ومناقشة الفرضيات

بعد عرض إجراءات الدراسة ومراحلها، وتوضيح كل ما يتعلق بمجتمع البحث والعينة المدروسة، وكذا التأكد من صدق الأداة وثبات البيانات، تأتي مرحلة مناقشة الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة واستخلاص النتائج، وذلك كما يلي:

1.5. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى لتأثير بعد التغيير في المورد البشري على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية:

1.1.5. تحليل الارتباط بين البعد الأول (بعد التغيير في الموارد البشرية) ومحور أداء العاملين:

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط البعد الأول بمحور أداء العاملين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول ومحور أداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913 ^a	,833	,827	,292

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (08) أن قيمة الارتباط بين البعد الأول الخاص بالتغيير في الموارد البشرية مع محور أداء العاملين قد بلغت ($R=0.913$)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الأول ومحور أداء العاملين لأن إشارة R كانت موجبة، بينما قيمة R -Square قد بلغت 0.833، أي أن 83.3% من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد التغيير في الموارد البشرية).

2.1.5. دراسة تبين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تبين خط الانحدار بين بعد التغيير في الموارد البشرية ومحور أداء العاملين:

الجدول رقم (09): نتيجة تحليل تبين خط الانحدار لبعد التغيير في الموارد البشرية مع محور

أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	S/ des carrés	ddl	M/ des carrés	D	Sig.
Régression	11,913	1	11,913	139,758	,000

Résidu	2,387	28	,085		
Total	14,300	29			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (09) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار (D) قد بلغت 139.75 بمستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية.

2.5. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية لتأثير اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية:
1.2.5. تحليل الارتباط بين البعد الثاني (بعد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي) ومحور أداء العاملين

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط البعد الثاني بمحور أداء العاملين في الجدول الموالي:
الجدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بين بعد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ومحور الأداء

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 ^a	,200	,171	,639

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (10) أن قيمة الارتباط بين البعد الثاني الخاص باتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي مع محور أداء العاملين قد بلغت ($R = 0.447$)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الثاني ومحور أداء العاملين لأن إشارة R كانت موجبة، بينما قيمة R-Square قد بلغت 0.20، أي أن 20% من التغيير في المتغير التابع (أداء العاملين) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (بعد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي).

2.2.5. دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار بين البعد الثاني ومحور أداء العاملين:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية
دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف

الجدول رقم (11): نتيجة تحليل تباين خط الانحدار لبعده اتجاهات العاملين نحو التغيير
التنظيمي مع الأداء

ANOVA^a

Modèle	S/ des carrés	ddl	M/ des carrés	D	Sig.
Régression	2,854	1	2,854	6,983	,013
Résidu	11,446	28	,409		
Total	14,300	29			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (11) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار (D) قد بلغت 6.98 بمستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية.

3.5. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة لتأثير واقع تسيير مقاومة التغيير على أداء العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية

1.3.5. تحليل الارتباط بين البعد الثالث (واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية) ومحور الأداء

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط بعد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية بمحور أداء العاملين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط بين بعد واقع تسيير مقاومة التغيير ومحور أداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 ^a	,560	,544	,474

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (12) أن قيمة الارتباط بين البعد الثالث الخاص بواقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية مع محور أداء العاملين قد بلغت (R= 0.748)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الثالث ومحور أداء العاملين لأن

إشارة R كانت موجبة، بينما قيمة R-Square قد بلغت 0.560، أي أن 56% من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد واقع تسيير مقاومة التغير في المؤسسات العمومية الإستشفائية).

2.3.5. دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار بين بعد واقع تسيير مقاومة التغير في المؤسسات العمومية الإستشفائية ومحور أداء العاملين:

الجدول رقم (13): نتيجة تحليل تباين خط الانحدار لبعده واقع تسيير مقاومة التغير مع محور

أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	S/ des carrés	ddl	M/ des carrés	D	Sig.
Régression	8,006	1	8,006	35,619	,000
Résidu	6,294	28	,225		
Total	14,300	29			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (13) أن اختبار تحليل التباين لخط الانحدار ذو مستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة إحصائية واقع تسيير مقاومة التغير في المؤسسات العمومية الإستشفائية على أداء العاملين بها. **الخاتمة: 6.**

مما لاشك فيه أن التغير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية لكل المؤسسات، بما فيها المؤسسات العمومية الإستشفائية بهدف التكيف مع مستجدات العصر من أجل تحقيق النجاح والتفوق والتميز في الخدمات المقدمة من جهة، ومن أجل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة من جهة أخرى، غير أن التغير الإيجابي والفعال يتوقف على مدى التحكم والمعرفة الجيدة بالقوى المؤثرة في عملية إحداث التغير-أداء العاملين مثلاً-، وحتى لا تكون هناك أية مقاومة لعملية التغير عند الشروع في تطبيقه، خاصة إذا كان التغير مفاجئ وسريع أو مفروض نتيجة تغير بيئة الأعمال الخارجية وغيرها باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكافة العوامل المحيطة به. ولتفادي الآثار السلبية غير مرغوبة على أداء العاملين نتيجة الانتقال من نمط تنظيمي لآخر أفضل وأحسن، توصلنا لمجموعة من النتائج:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية

دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغير في الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؛
- توجد علاقة إرتباطية طردية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية؛
- يوجد تأثير معنوي وفق علاقة إرتباطية طردية لواقع تسيير مقاومة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؛
- يمثل التغيير التنظيمي تحديا استراتيجيا للمؤسسات الاستشفائية العمومية باعتباره ظاهرة تنظيمية تخضع للتخطيط العقلاني والمدرّوس يساهم في توحيد الجهود الفردية والجماعية لانجاحه؛
- هناك علاقة تأثير متبادل بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات عامة والمؤسسات العمومية الاستشفائية خاصة، إذ يمكن أن يكون للعاملين دورا هاما في زيادة الانتاجية وتحسين أدائهم في العمل كلما كان لهم دورا فعالا في اتخاذ القرارات والمشاركة في صناعة التغيير، في المقابل كلما كان التغيير في اتجاه خدمة أهداف ومصالح الأفراد والجماعات وكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة وفق أسلوب مرحلي تدريجي إختياري، فكلما كانت درجة استيعاب تلك التغيرات وتبنيها من قبل العاملين في صالح المؤسسة .

المقترحات:

- ضرورة منح العاملين الصلاحيات الواسعة في عملية صناعة التغيير من أجل زيادة شعورهم بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء، وبالتالي تجنب أي مقاومة يمكن أن تنعكس على الأداء العام للمؤسسة الإستشفائية العمومية مستقبلا؛
- ضرورة توفر المستشفيات العمومية على خبراء أو وكلاء مختصين بعملية التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية القادرة على توفير البيانات الكافية على عملية التغيير، ونتائجها المتوقعة وكيفية التعامل معها مستقبلا؛

- ضرورة تحديد طبيعة العلاقة بين المؤسسة الإستشفائية العمومية والعاملين فيها، حتى يكون لعملية التغيير أثر إيجابي لكل الأطراف ذات العلاقة سواء المباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة الاستشفائية (العاملين، المجتمع، البيئة.....إلخ).

قائمة المراجع:

- Alssor.z, Taouab.O. (2019). Firm Performance : Definition and Measurement Models. E,15. *European Scientific Journal* 15 (1), 93-106.
- Mone.E.M, Mone.E.M&, London.M (2018). Employee engagement through effective performance. *A practical guide for managers. Routledge* : management
- الزهره قريشي، عبد الباسط هويدي. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي* (28)، ص 63.
- العمرى وفاء. (2015/2014). دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- أمال حفصي، زكية العمراوي. (2021). معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمدينة السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلد 10، العدد 03، ص 492. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 10 (3)، ص 492.
- سليم العايب، نوال زاوي. (بدون سنة نشر). استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، ح، العدد 29، ص 169. *حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء الثاني*، (29)، ص 169.
- قلش عبد الله. (2016). تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (16)، ص 04.
- ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة، (، المجلد 11، العدد 02، السنة ، ص. *مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)* (2)، ص 259.
- محمد محمد محمود حماد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية،، المجلد 7، العدد 2،، ص. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7 (2)، ص 435-433.
- مطرف عواطف. (بلا تاريخ). البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية* (4)، ص 74.