

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 القبول: 2024/11/02 تاريخ النشر: 2024/09/26 تاريخ الاستلام: 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 استماردة استقصائية قاست أبعاد التغيير التنظيمي الرئيسية الثلاثة: التغيير في الموارد البشرية، واتجاهات العاملين نحو التغيير، وواقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة، ضمت عينة الدراسة 30 عاملًا مختارين عشوائياً 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،

تصنيفات JEL: I18 ، H32 ، M 19 ، M 10

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.

تواجه المنظمات، بغض النظر عن مهامها وأنواعها وأحجامها، تحديات وصعوبات جمة تنجم عن بيئتها الخارجية المُضطربة 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 تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز في أداء رسالتها في خدمة المرضى. ويطلب 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 والتقدّم والتنمية.

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

يُعد قطاع الصحة من القطاعات الحيوية التي تستلزم قدرًا عالٍ من الكفاءة والفاعلية من العاملين فيه، وذلك نظرًا لما تحمله المهام والمسؤوليات التي تُنطّل بها المؤسسات الصحية من أهمية وحساسية في خدمة المجتمع. وتزداد هذه الحاجة الملحة في ظل ضرورة مواكبة هذه المؤسسات لكافّة التطورات والتحولات المتسارعة التي تُشهّد لها بيئه الأعمال العصرية، فضلًا عن متطلباتها الدائمة والمتّجدة لتطبيق سياسات وبرامج التغيير التنظيمي،

في ظلّ نفس السياق، تواجه المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية ضغوطات وتحديات بيئية مماثلة، تُلزّمها بتحقيق مستويات أداء عالية تمكنها من مواجهة مختلف التحديات المستقبلية. ولأن المورد البشري يُشكّل عنصراً أساسياً في استراتيجية أي مؤسسة، ونظرًا لرغبتنا في فهم واقع التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية،

سيتم إجراء دراسة حالة على الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية 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 والعملي 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، متضالباً برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية، نظراً لأهمية الدور والوظيفة التي تقوم بها من أجل صحة وسلامة أفراد المجتمع، وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

3.1. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى 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 الإستشفائية العمومية؛
- بيان أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وواقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

4.1. منهاجية 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 لمحاور الدراسة، من خلال توزيع استمارنة 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 والأداء بتنوع الباحثين والدارسين في هذا المجال، ولكل باحث وجهة النظر الخاصة به في إعطاء مفهوم دقيق وشامل لهما.

1.2. التطور التاريخي للتغيير 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" (توأمية، 2016، 17).

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 ملاءمة للتسعات... 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 تغيير وليس تغيير لأنه يحدث تلقائيا.
- 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 وال سريع:** وهو التغيير الذي تتبناه المؤسسة بشكل مفاجئ و سريع، نتيجة لظهور تغيرات طارئة و مفاجئة على المستوى الداخلي والخارجي.
للتذكير فإنه يوجد العديد من المعايير التي تستعمل في تصنیف أنواع التغيير ، فنجد أيضاً 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، 2014/2015)، تبعاً للمعيار المستخدم في التصنیف 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 و مجالاته:

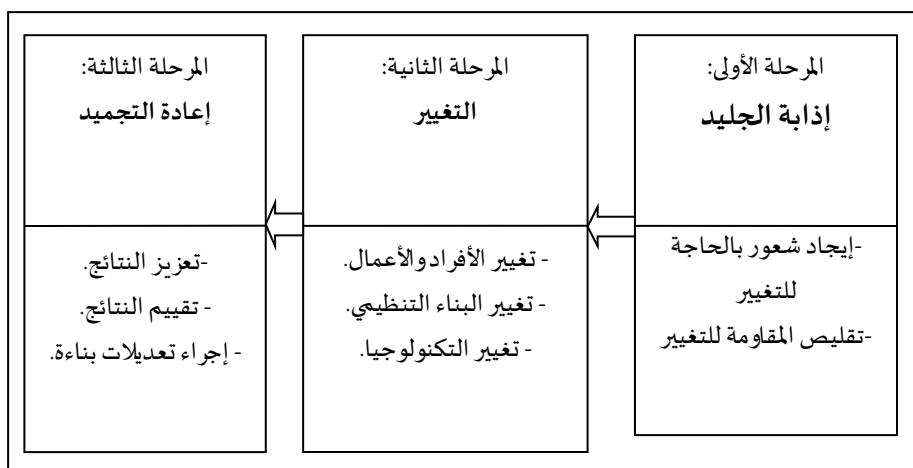
هناك أربع مستويات للتغيير وهي (زاوي، بدون سنة نشر):

- **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 تبني المجموعة فكرة التغيير والمطابقة به والعمل بمقتضاه ومن ثم يصبح التغيير سلوكاً جماعياً؛
كما يكن أن نجد التغيير الاستراتيجي، التغيير الإنساني (البشري) والتغيير البنياني (الميكاني) 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 نموذجًا لإحداث التغيير وحضي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعده كثيراً على إحداث التغيير بشكل فعال، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة (العرافي، 2021)، وتلك المراحل موضحة في الشكل المولى:

الشكل رقم (01): نموذج كيرت ليفين لمراحل التغيير



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

4.1.2 عوامل نجاح التغيير التنظيمي: تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتتوفر 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؛
- اشراك الأفراد والجماعات في التخطيط للتغيير وتنفيذها؛
- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين؛
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المرتبطة 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 ومراركه؛

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 وإنعام المهام المكونة لوظيفة ما، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع 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 مستغلًا كل قدراته ومهاراته ورغبتته في المساهمة في تطوير مؤسسته التي يشتغل بها، مع ضرورة توفر الشروط الازمة 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، الاعتراب الوظيفي، النزاع التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

3.2.2 متطلبات تطوير أداء العاملين:

تباور متطلبات تطوير أداء العاملين في العوامل التالية (حمداد، 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 بيئه 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:

3.1. منهج الدراسة وأدواتها:

يمثل تحديد معالم الدراسة التطبيقية من منهج متبوع وأدوات مستخدمة أول مرحلة للباحث خلال هذا الجزء من دراسته، يسعى من خلالها إلى التمكّن من التصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان)، القدرة على التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة والعينة ، التأكّد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة وقدرتهم على تقديم إجابات عهابا....الخ.

3.1.1. المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج المتبوع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة لمنهج المتبوع 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.

3.1.2. 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 للمستجيبين ومحورين أساسيين للدراسة يتضمن كل مهما تسؤالاتها

للإجابة عليها من طرف أفراد العينة وذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي، وقد قسمت الاستبيانة إلى ثلاث محاور رئيسية، خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المهنة، المستوى الدراسي، الخبرة، السلك المهني). ويقيس القسم الثاني أبعاد التغيير التنظيمي ويكون من ثلاثة أبعاد (التغيير في المارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة) تكون من 19 فقرة. أما القسم الثالث فقد خصص لتقدير أداء العاملين من حيث الالتزام بمواعيد العمل، المشاركة في تحديد الأخطاء وتصحيحها، نظافة مكان العمل والمعدات، انجاز العمل وتوزيعه تبعاً للقدرات 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 150 استماراة ، استرجع منها 40 وألغيت منها 10 لعدم صلاحيتها لتحليل الاحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل هو 30 استبيانة.

2.2.3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

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

ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية لعينة 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

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

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 المعينين بالدراسة نسبة مئوية قدرها 73.33%， في حين بلغ عدد الذكور نسبة مئوية قدرها 26.67%， وذلك بسبب أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة الصحية الشهيد سعودي 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	النكرار	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 المعينين 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 تطغى فئة الإناث اللواتي يفضلن في أغلب الأحيان الاستقرار العائلي بعد توظيفهن إذا ما تتوفرت 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	النكرار	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 المعينين بالدراسة في العينة المدروسة تقدر ب 100%， وذلك بسبب أن كل الموظفين بالمؤسسة الصحية الاستشفائية التي

شملتها الدراسة هم متخصصين على شهادات جامعية من أجل ضمان وتحسين شروط الرعاية الصحية للمواطنين، وهذا ذليل 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	النكرار	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			100
30			

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 تلتها 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 ونظرًا لحداثة توظيفهم وعزوف الخواص عن توظيفهم سجل أعلى نسبة.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب السلك المهني

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب وضعهم المهني كما يلي:

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

المتغير	الفئة	النكرار	النسبة %
	الممارسين الأخصائيين	00	00

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

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الموظفين الذين يعملون في السلك الشبه الطبي في العينة المدروسة تقدر نسبتهم ب 100% ، في حين كانت نسبة كل من الممارسين الأخصائيين والأطباء 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 فعلاً 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 الاستبيان بشكلها الأولي على مجموعة مختارة من المحكمين الذين يعملون في الجامعة الجزائرية، وذلك للتأكد من صحة محتوى الاستبيان ووضوحاها، تعطيتها لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم الأخذ باللاحظات المعطاة عليها واعتماد التعديلات المدونة عليها.

2.4. الصدق البنائي:

لأجل التأكيد 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 المولى:

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

قيمة ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
0.710	28

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS

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

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

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 المولى:

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

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 التغيير في المتغير التابع (أداء العاملين) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (بعد التغيير في الموارد البشرية).

2.1.5 دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول المولى تباين خط الانحدار بين بعد التغيير في الموارد البشرية ومحور أداء العاملين الجدول رقم (09): نتائج تحليل تباين 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 بعد 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 المولى: 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 المولى تباين خط الانحدار بين البعد الثاني ومحور أداء العاملين:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لبعض 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 لبعض اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية.

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

1.3.5. تحليل الارتباط بين البعد الثالث (و اقع 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 المولى:

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 التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية).

2.3.5 دراسة تباين خط الانحدار:

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

الجدول رقم (13): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لبعد واقع تسيير مقاومة التغيير 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 التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية على أداء العاملين بها.

6. الخاتمة:

مما لاشك فيه أن التغيير 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 التغيير الإيجابي والفعال يتوقف على مدى التحكم والمعرفة الجيدة بالقوى المؤثرة في عملية إحداث التغيير-أداء العاملين مثلاً، وحتى لا تكون هناك أية مقاومة لعملية التغيير عند الشروع في تطبيقه، خاصة إذا كان التغيير مفاجئ وسريع أو مفروض نتيجة تغير بيئه الأعمال الخارجية وغيرها باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل عوامل المحيطة به. ولتفادي الآثار السلبية غير مرغوبية على أداء العاملين نتيجة الانتقال من نمط تنظيمي لآخر أفضل وأحسن، توصلنا لمجموعة من النتائج:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- توجد علاقة إرتباطية طردية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- يوجد تأثير معنوي وفق علاقة إرتباطية طردية لواقع تسيير مقاومة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؛
- يمثل التغيير التنظيمي تحدياً استراتيجياً للمؤسسات الإستشفائية العمومية باعتباره ظاهرة تنظيمية تخضع للتخطيط العقلاني والمدروس يساهم في توحيد الجهود الفردية والجماعية لإنجاحه؛
- هناك علاقة تأثير متبادل بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات عامة والمؤسسات العمومية الإستشفائية خاصة، إذ يمكن أن يكون للعاملين دوراً هاماً في زيادة الانتاجية وتحسين أدائهم في العمل كلما كان لهم دوراً فعالاً 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 مرحلتي تدريجي اختياري، فكلما كانت درجة استيعاب تلك التغييرات وتبنيها من قبل العاملين في صالح المؤسسة.

المقترحات:

- ضرورة منح العاملين الصالحيات الواسعة في عملية صناعة التغيير من أجل زيادة شعورهم بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء، وبالتالي تجنب أي مقاومة يمكن أن تتعكس على الأداء العام للمؤسسة الإستشفائية العمومية مستقبلاً؛
- ضرورة توفير 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 مستقبلاً؛

- 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 الإستشفائية (العاملين، المجتمع، البيئة.....الخ).

قائمة المراجع:

- .(1)Firm Performance : Definition and Measurement Models. E,15 .(2019) .Alssor.z, Taouab.O .106-93, (1) 15 ,uropean Scientific journal
- Employee engagement through effective performance .(2018) .Mone.E.M, Mone.E .M&, London.M .A practical guide for managers. Routledge .: management
- الزهرة قريشي، عبد الباسط هويدى. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي-. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي(28)، ص63.
- العمري وفاء. (2014/2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب 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 بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلد 10، العدد 03، ص492.المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10 (3)، ص 492.
- سليم العايب، نوال زاوي. (بدون سنة نشر). استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، ح، العدد29، ص169. حلويات جامعة الجزائر 1، الجزء الثاني، (29)، ص169.
- 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 لعرافي. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة،)، المجلد11، العدد02، السنة ، ص. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارت) (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 البحث المالية والإدارية، (2)، ص 435-433.
- مطرف عواطف. (بلا تاريخ). البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية(4)، ص .74