

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

"واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة
الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"

اعداد الباحث

عوني فتحي خليل عبيد

اشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

(1430 هـ - 2009 م)



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عوني فتحي خليل عبيد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها: "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 28 ذو الحجة 1430هـ، الموافق 2009/12/16م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	د. يوسف عبد عطية بحر	مشرفاً ورئيساً
	د. سامي علي أبو ائروس	مناقشاً داخلياً
	د. بسام عبد الجواد أبو حمد	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

یَسْئَلُهُمْ فِی السَّمٰوٰتِ وَ الْاَرْضِ كُلِّ قَوْمٍ هُوَ فِی شَآءٍ ﴿٢٩﴾

فَبِآیِّ اٰیٰتِ رَبِّکُمْ تَتَّكِبٰنِ ﴿٣٠﴾

سورة الرحمن
الآیه، 29، 30

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة الذي علمني الإخلاص.... تغمده الله
برحمته

إلى والدتي رمز الحنان والحب أمد الله في عمرها ومنَّ عليها
بالصحة والعافية

إلى أخي الدكتور/ خالد (أبو محمود) الذي أعطى وما زال يعطي
دون أن ينتظر المقابل

إلى إخوتي أبو فتحي وأبو إبراهيم وأبو العبد الذين كانوا نعم العون
والسند

إلى زوجتي و رفيقة دربي

إلى قرة عيني ابنتي الغالية: هبة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر رئيس قسم إدارة الأعمال على جهده المتميز في الإشراف على هذه الرسالة، ومساهمته الفكرية في تعزيز منهجيتها العلمية وإثراء مضامينها الفكرية، وعلى كثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور/ سامي أبو الروس والدكتور/ بسام أبو حمد لتفضلهما بمناقشة الرسالة والحكم عليهما، والذين كان لآرائهما وملاحظتهما الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإصلاح جوانب القصور فيه. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة محكمي أداة الدراسة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأخوة العاملين في مجمع الشفاء الطبي، الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة و تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية.

الباحث/ عوني فتحي عبيد

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م.
أ	آية قرآنية	
ب	الإهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ط	قائمة الأشكال	
ي	ملخص الدراسة	
ك	Abstract	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة	1.2
5	فرضيات الدراسة	1.3
6	متغيرات الدراسة	1.4
7	أهمية الدراسة	1.5
8	أهداف الدراسة	1.6
9	الفصل الثاني: إدارة التغيير	
10	مقدمة	2.1
11	ما هي إدارة التغيير؟	2.2
13	أسباب التغيير	2.3
14	أهمية التغيير	2.4
16	أهداف التغيير	2.5
17	خصائص إدارة التغيير	2.6

20	مجالات التغيير	2.7
28	أنواع التغيير	2.8
30	نماذج ادارة التغيير	2.9
36	استراتيجيات التغيير	2.10
39	مقاومة التغيير	2.11
45	عوامل نجاح التغيير	2.12
46	الفصل الثالث: الأداء	
47	مقدمة	3.1
47	مفهوم الأداء	3.2
50	عوامل تقييم أداء العاملين	3.3
51	معايير تقويم الأداء	3.4
53	مؤشرات الأداء في المستشفيات	3.5
55	أهداف تقييم الأداء	3.6
57	مراحل تقييم الأداء	3.7
59	من يقيم أداء الموظف؟	3.8
61	طرق تقييم الأداء	3.9
65	مشاكل تقييم الأداء	3.10
67	مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين	3.11
69	الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
70	مقدمة	4.1
70	الدراسات المحلية	4.2
79	الدراسات العربية	4.3
87	الدراسات الأجنبية	4.4
90	التعقيب على الدراسات السابقة	4.5
92	الفصل الخامس: الدراسة العملية	
93	مقدمة	5.1
93	منهجية الدراسة	5.2

94	مجتمع وعينة الدراسة	5.3
100	أداة الدراسة	5.4
101	صدق وثبات الاستبانة	5.5
108	المعالجات الإحصائية	5.6
108	اختبار التوزيع الطبيعي	5.7
109	تحليل فقرات الدراسة	5.8
134	اختبار الفرضيات	5.9
146	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
147	مقدمة	6.1
147	النتائج	6.2
149	التوصيات	6.3
150	دراسات مقترحة	6.4
151	قائمة المراجع	
151	المراجع العربية	
151	الكتب	
154	الدوريات	
154	الرسائل والأبحاث	
156	المراجع الأجنبية	
157	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	مجموعة معايير الأداء ومؤشرات قياسها	3.1
94	مجتمع الدراسة	5.1
94	مجتمع الدراسة بعد التعديل	5.2
95	مجتمع الدراسة وحجم العينة	5.3
95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	5.4
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الإداري	5.5
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5.6
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5.7
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5.8
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5.9
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	5.10
101	مقياس الإجابة على الفقرات	5.11
101	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي	5.12
103	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التغيير في التكنولوجيا	5.13
104	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التغيير في الأفراد	5.14
105	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الأداء	5.15
106	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	5.16
107	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	5.17
107	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	5.18
108	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	5.19
109	تحليل فقرات (مرونة الهيكل التنظيمي)	5.20
111	تحليل فقرات (السلطة/ المسؤولية)	5.21
113	تحليل فقرات (خطوط الاتصال)	5.22

115	تحليل فقرات (صناعة القرار)	5.23
117	تحليل جميع المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي	5.24
118	تحليل جميع المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا	5.25
122	تحليل فقرات (التدريب)	5.26
124	تحليل فقرات (التحفيز)	5.27
126	تحليل فقرات (نمط القيادة)	5.28
128	تحليل فقرات (العلاقات الإنسانية)	5.29
130	تحليل جميع فقرات المحور الثالث (التغيير في الأفراد)	5.30
131	تحليل جميع فقرات المحور الرابع (الأداء)	5.31
134	معامل الارتباط بين عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/المسئولية، خطوط الاتصالات، ، صناعة القرار) وأداء العاملين	5.32
135	معامل الارتباط بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين	5.33
136	معامل الارتباط بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين	5.34
137	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس	5.35
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر	5.36
139	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	5.37
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة	5.38
141	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة	5.39
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة	5.40
142	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة	5.41
143	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي	5.42
144	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	5.43

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	2.1
19	خصائص إدارة التغيير	2.2
32	خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin	2.3
34	خطوات نموذج إيفانسفتش Ivancevich وزملائه	2.4
36	خطوات نموذج عبد الباري الدرة	2.5
58	مراحل عملية تقييم الأداء	3.1

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، و أثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

وقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم الباحث العينة الطبقيّة العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري) وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 288 استبانة، واستبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 285 بنسبة 95% من عينة الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة
2. عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات
3. التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة
4. وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$
5. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي)

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية
2. ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات
3. ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

Abstract

This study aimed to identify the reality of change management in Palestinian Ministry of Health and its impact on the employees' performance through case study in Al-Shifa medical complex, and it focused on three fields of change: organizational structure change, technology change and individuals change.

A questionnaire was designed for the purpose of primary data collection and used stratified random sample, the population of the study were divided into four categories (physician, technician, nursing, administrative) 300 questionnaires have been distributed on the sample members and the retrieval of 288 questionnaires, and the exclusion of 3 questionnaires because of their invalidities, final number of the valid questionnaires for analysis are 285 by 95% of the study sample, and he used the statistical package "spss" for data analysis.

The most important results are:

1. Organizational structure change was not clear, because it aims to aims serve personal benefits for a particular group.
2. Unclarity in the lines of authority and the responsibilities inside the complex that lead to overlap in the powers and the responsibilities.
3. Technology change was not clear and doesn't reduce the effort and the time, or the speed in achievement so as there is no a comprehensive plan that limits and decides which is required technology.
4. There is a positive relation between the change fields in (the organizational structure, technology, and the members) and the employees' performance to a significant level of $\alpha=0.05$.
5. No significant differences between the answers of respondents about the reality of change management and its impact on the performance of employees in the Palestinian Ministry of Health attributed (age, occupation, educational qualification)

The researcher recommended the following:

1. Organizational structure change should be according to the work requirements and after studying the internal and the external environments carefully.
2. Need to determine the authority and responsibility of each department and function, so there is no overlap in the terms of reference
3. Importance of the administration intercourse with workers positively and interest of human relations through estimating the effort exerted by the workers and creating a system of incentives to encourage employees

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة:

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وأن كل شئ يتغير على هذه الأرض ويتبدل، وأن الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة الإنسان ، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأن الإنسان إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة (يوسف، 1989، ص159).

والتغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو الاجراءات وطرق وظروف العمل ، وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلة والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز. (ادريس، 2001، ص362)

وإذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة فانه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والاجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لاهدافها. (الشماع وحمود، 2005، ص372)

والتغيير مطلوب للمنظمات الحكومية والعامه والخاصة ، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس او هياكل التنظيم او نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة. (مصطفى، 2000، ص457) وهذا يعني أن المنظمات ليست متفوقة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي واداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي. (حسين، 1998)

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعتمد الإدارة الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم. (عبد الباقي، 2000، ص 325)

كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين. (العديلي، 1995، ص 547)

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من الناس من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، والتغيير لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لابد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل ان توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يحتاج دعم الادارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لانجاز مهامه. (القريوتي، 2008، ص 339)

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك الافراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الامكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، ايضا هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الاعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني ، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد الإنساني. (السلمي، 1988، ص326)

وزارة الصحة من أهم الوزارات في أي دولة لما تقدمه من خدمات صحية كبيرة لمواطنيها، وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات الفلسطينية بصفتها راعي صحة المواطن الفلسطيني من خلال الخدمات الصحية المباشرة التي تقدمها، أو من خلال إشرافها على مراكز ومؤسسات صحية سواء كانت خاصة أو غير حكومية، وقد تم انشاء وزارة الصحة في عام 1994 مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد حظي القطاع الصحي بفرصة نمو حقيقية في العقود الماضية تمثلت في زيادة عدد المستشفيات من ثلاث مستشفيات عام 1967 إلى ثلاث عشرة مستشفى في العام 2008 حيث بلغ مجموع العاملين في مستشفيات وزارة الصحة (4764) موظف (التقرير السنوي - 2008 وخطة العمل - 2009).

مجمع الشفاء الطبي: وهو المجمع الطبي الأكبر على مستوى القطاع ، يضم مستشفى الجراحة ومستشفى الباطنة ومستشفى الولادة، يقع في الناحية الغربية الوسطى لمدينة غزة. انشئ عام 1946م وكان عبارة عن أكشاك صغيرة يوجد به قسمان الباطنة والأطفال، وأضيف إليه العيادة الخارجية ومختبر صغير، وكان يعمل به أطباء مصريين يبتعثون دورياً كل ستة شهور، في عام 1956 أصبح يدار بكوادر طبية فلسطينية، تم إنشاء قسم الجراحة في عام 1957م، بعد ذلك تم توسيع قسم الجراحة ليشمل قسم التوليد والأمراض النسائية، بعد العام 1967 أنشئت العيادات الخارجية والصيدلية والمخازن ثم الورشة، وتم نقل الأطفال إلى مستشفى النصر(مجلة الشفاء الطبية، 1996، ص22).

واليوم إذا نظرنا إلى هذا الصرح العظيم، أصبح عبارة عن مجمع طبي يضم مستشفى الجراحة ومستشفى الباطنة ومستشفى الولادة وقد تم التحول من مستشفى إلى مجمع في عام 2003م، سعته 500 سرير ويعمل فيه 1424 موظف حتى تاريخ 10/6/2009 (رئيس قسم شؤون الموظفين - مجمع الشفاء الطبي)، وفي العام 2007 تم تغيير إدارة المجمع نتيجة للتغيير في المنهج السياسي،

في العام 2008 تم إنشاء عدد من الدوائر منها دائرة الأشعة ودائرة المختبرات، وكذلك إنشاء وحدة عمليات اليوم الواحد، دخول جهاز الفلوروسكوبي الرقمي العمل في قسم الأشعة المركزي، إقامة مركز الأمير نايف لتشخيص وعلاج الأورام، وجود شبكة حاسوب داخل المجمع، دخول المناظير في كثير من العمليات، استخدام برامج خاصة بشئون الموظفين، الاعتماد على الحاسوب في تسجيل حضور وانصراف العاملين،

ويعتبر مجمع الشفاء الطبي مركز اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية، لذلك كان توجه الباحث لدراسة واقع ادارة التغيير وأثره على أداء العاملين في مجمع الشفاء باعتباره من أهم وأكبر المستشفيات في وزارة الصحة ويعكس توجهات وزارة الصحة نحو التغيير.

1.2 مشكلة الدراسة:

كل عملية تغيير لها نتائجها وأثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو احداث تغيير ايجابي في الأداء، فوزارة الصحة هي المسئول الاول عن صحة المواطن من خلال الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطن من خلال العاملين فيها، فيكمن دور الادارة في العمل على احداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول الى الاهداف المنشودة، وقد مر مجمع الشفاء بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في الأفراد.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

1.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسئولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الانسانية) وأداء العاملين.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة.
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي

1.4 متغيرات الدراسة:

1.5.1 المتغيرات المستقلة:

حيث تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي: مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/المسؤولية، خطوط الاتصالات، ،

صناعة القرار

- التغيير في التكنولوجيا
- التغيير في الافراد: التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الانسانية

1.5.2 المتغيرات التابعة:

تشتمل الدراسة على متغير تابع وحيد: اداء العاملين

1.5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1. وزارة الصحة الفلسطينية: حيث تتناول الدراسة موضوع مهم وهو وإدارة التغيير في وزارة الصحة أحد أهم الوزارات، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاث مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد، وبالتالي تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير، لتعزيز وتطوير الأداء والارتقاء بمؤسساتنا الصحية.
2. المجتمع: حيث تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل المؤسسات الصحية، وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها، حيث أن وزارة الصحة إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية وعلمية ينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمواطن.
3. المكتبات: حيث يعتبر زيادة جديدة في المكتبات، حيث يستطيع الباحثين والمهتمين الاستفادة من الدراسة، والتعمق في دراسة إدارة التغيير، خاصة في مجالات التغيير التكنولوجي والتغيير في الأفراد، حيث يمكن الاعتماد عليها في التعمق في موضوع إدارة التغيير.
4. الباحث: يأمل الباحث أن نزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال إدارة التغيير، وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه، علاوةً على ذلك تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. دراسة واقع ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.
2. التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين.
3. التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على احداث التغيير المنشود.
4. دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير.
5. تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن ان تعترض عمليات التغيير.
6. التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

الفصل الثاني

إدارة التغيير

مقدمة

ما هي إدارة التغيير؟

أسباب التغيير

أهمية التغيير

أهداف التغيير

خصائص إدارة التغيير

مجالات التغيير

أنواع التغيير

نماذج إدارة التغيير

استراتيجيات التغيير

مقاومة التغيير

عوامل نجاح التغيير

2.1 مقدمة:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، إنه عملية مستمرة ومتجددة فهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى أحداث التغييرات الحضارية. وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها. (عبد الباقي، 2000، ص315)

وفي إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفاً مخططاً بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير، ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات ، وقد يشمل أيضاً التخطيط الاستراتيجي من حيث الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق أو الانتاج والعمليات أو الادارة المالية. (مصطفى، 2000، ص457)

التنظيم هو الكيان الذي يمثل اطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف، والأعمال ، والتكنولوجيا، والعملاء ، والموردين، وأساليب وإجراءات العمل ، ودوام هذه المكونات على حالها من المحال، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى. ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الافراد والجماعات للتغيير، لأن التغيير بأبسط أشكاله يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها في الأداء وأساليب العمل والاجراءات (ماهر، 2005، ص435)

إدارة التغيير لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط، ولعل أخطر هذه القيود هو هيكل القيم ونسق الاتجاهات الاجتماعية

السائدة، وبنيان النظم والتشريعات والآداب العامة الحاكمة والمعلنة من جانب أفراد المجتمع ، إن هذه القيود والمحددات تمثل في كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها، وتحتاج إلى فن ومهارات خاصة للتعامل معها. (الخضيرى، 2003، ص10)

وقد يكون اتجاه الافراد نحو التغيير أحد احتمالين: (السلمي، 1988، ص339)
الاحتمال الاول: أن يدرك عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من المكاسب والنجاح والتقدم وفي هذه الحالة سوف يتجه الى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل إنجازه.
الاحتمال الثاني: أن يدرك عملية التغيير على أنها تهديد لأمنه واستقراره ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه او سد الطريق أمامه لمواصلة النجاح والتقدم، لذا يتجه الى معارضة ومقاومة التغيير، تختلف درجات المعارضة والمقاومة باختلاف إدراك الأفراد لمدى التهديد أو الخطورة المتوقعة للتغيير.

وقد تكون المقاومة ظاهرة وواضحة وسريعة أو قد تكون مؤجلة ، وقد تأخذ المقاومة أشكالاً كثيرة منها شكوى الافراد، تخفيض الانتاجية، او التهديد بالإضراب أو أي أشكال أخرى.

لذلك سنتعرف على إدارة التغيير القادرة على إحداث التغيير و التحكم فيه وتوجيهه بالشكل المناسب لتحقيق الآمال المنشودة.

2.2 ما هي ادارة التغيير؟

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يتبع في معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

وقد عرف اللوزي التغيير (2002، ص224) " إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"

كما عرف اللامي (2007، ص94) التغيير بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".

كذلك نقصد بالتغيير الإداري أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين: (السلمي، 1988، ص327)
§ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

§ استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ويرى الباحث أن التغيير هو " إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة"

من التعريف يتضح أن التغيير هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغيرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل.

ممكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً.

أي عملية تغيير يجب أن تكون لها أهداف محددة وإلا أصبحت عملية عشوائية لا طائل من ورائها.

أما إدارة التغيير فقد عرفها العتيبي (2002، ص62) "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".

ويرى فهمي (2004، ص389) أن إدارة التغيير هي " حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف "

وفي تعريف آخر للصرن (2002، ص339) " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"

وأرى أن إدارة التغيير " هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية".

2.3 أسباب التغيير:

ذكر القريوتي (1993، ص234) مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير:

1. التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
2. التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
3. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
4. تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة.
5. تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
6. التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
7. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
8. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

أما الأسباب عند عبد الباقي (2003، ص 370) فقد صنفها حسب مصدر القوى والضغط

التي تدفع للتغيير:

التغيير استجابة للضغط الخارجية:

فقد تحدث تطورات في المجتمع وفي بيئة المنظمة تدفعها لإحداث تغييرات للتكيف مع هذه

المتغيرات مثال على ذلك:

التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة ويمكن أن تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في النوعية أو الكم. التغير في التكنولوجيا المستخدمة مثل التغير الحاصل في التصوير الطبي فبجانب الاعتماد بشكل أساسي على صور الأشعة السينية أصبح الاعتماد في تشخيص كثير من الأمراض على الأشعة المقطعية والتصوير بالرنين المغناطيسي، كذلك الاعتماد على الشبكات والحاسوب في نقل صور المرضى بدلاً من الأفلام.

التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية:

قد تتبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبيين: الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة والثاني يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع باقي العناصر الأخرى.

2.4 أهمية التغيير:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية: (الخضيرى، 2003، ص 23)

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها. عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير..... وهكذا.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:

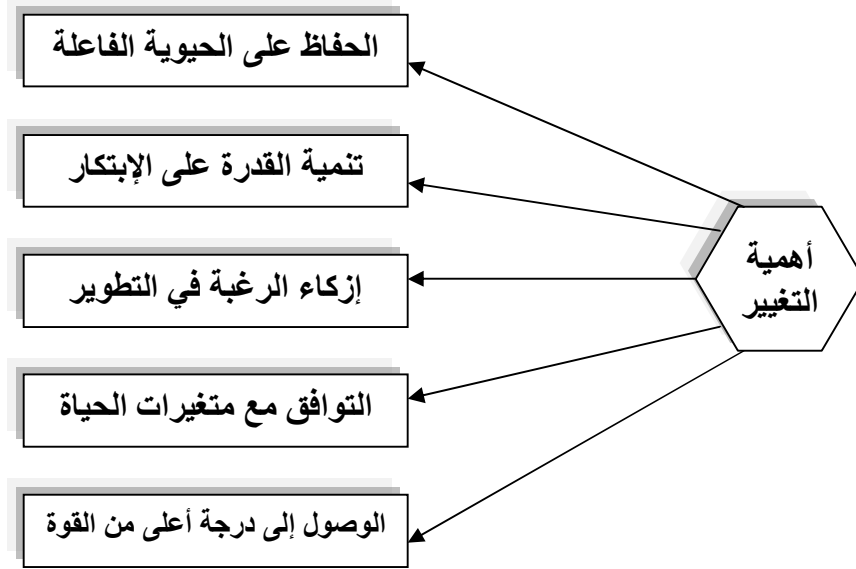
حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع..... إلخ.
 المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدھا مثل: حفز المجالات التي تشجع على الانتاج وترفع الانتاجية، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل. والشكل رقم (2.1) يبين جوانب أهمية التغيير.

شكل رقم (2.1) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: الخضيرى، محسن (إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات) سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م

2.5 أهداف التغيير:

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص ماهر (2005، ص416) أهداف

التغيير فيما يلي:

1. فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
4. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري ورغبة فيه.

6. زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

7. بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

2.6 خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها: (العميان، 2005 ، ص345)

1. الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة. لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تحياها.

3. التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها.

5. المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود

والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، إن المشاركة الإيجابية الواعية تضمن سرعة وتأكيد جودة الإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية، والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاسها، ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له. (الخضير، 2003، ص20)

6. الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7. الإصلاح:

حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8. الرشد:

والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.

9. القدرة على التطوير والابتكار:

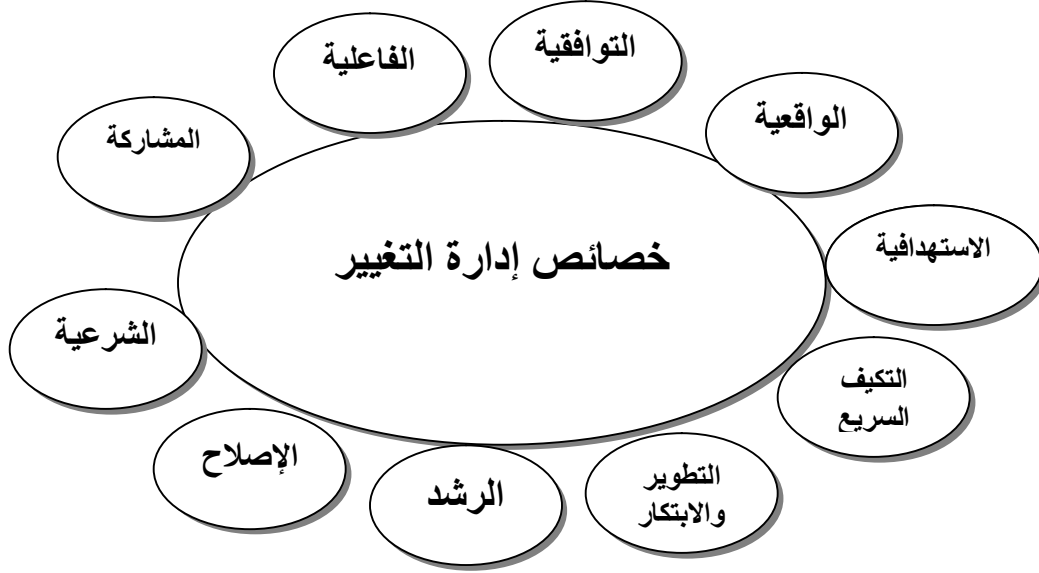
وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في

اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة، ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي.

شكل رقم (2.2) خصائص إدارة التغيير



المصدر: إعداد الباحث

2.7 مجالات التغيير

استجابة للمتغيرات الخارجية تبادر الادارة سواء في المنظمات العامة او الخاصة الى احد او بعض مجالات التغيير التالية: (مصطفى، 2000، ص474)

2.7.1 تغيير رسالة المنظمة و/ او اهدافها وإستراتيجيتها

تتناول رسالة المنظمة هدف وجودها ومجالات نشاطها وأنواع المنتجات والسوق المستهدفة، ان تغيير هذه الرسالة يجب ان يتم مواكبة للمتغيرات التي قد تهيئ فرصاً تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، او قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء او تحجيم نشاط او اكثر، ومن الطبيعي ان تغيير الرسالة يترتب عليه تغييراً في الاهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الاهداف.

2.7.2 تغيير فلسفة واسلوب تخصيص الموارد:

كما ان تغيير فلسفة واسلوب تخصيص الموارد يكون لازماً اما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، او بصورة مستقلة بهدف تطويع الموارد وترشيد استهلاكها مما يساهم في بلوغ الاهداف وخفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الانتاجية.

2.7.3 تغيير نظم الأداء الإداري:

قد يكون التغيير في نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة، كذلك نظام تقييم الاداء بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل موظف، تقييم يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة ، ويخلو من عيوب او قصور النماذج المستخدمة في تقييم الاداء.

2.7.4 تغيير التكنولوجيا:

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة او طرق او تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الانتاجية، بما يساهم في تحسين الانتاج او خفض التكلفة او زيادة الانتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة ، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية الى اخرى تلقائية، او إدخال معدات

او ادوات او اساليب جديدة في العمل او كثافة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي الى توفير الوقت والجهد وسرعة الاداء.

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة. وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء.

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والاجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين. (اللامي، 2007، ص 27)

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، وأنماط الوظيفة ومحتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي. (عبد الباقي، 2000، ص 331)

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة، وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى

لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات. (العامري والغالبى، 2007، 396)

إن التغيير التكنولوجي وهو يمثل تهديداً للمصالح الشخصية والمكتسبات للأفراد داخل المنظمة سينطوي عليه وجود المقاومة من جانب الأفراد لهذا التغيير، ولكن قد يلاقي هذا التغيير الدعم والمساندة من جانب الأفراد إذا كان يمثل إزالة عائق أو تهديد للأفراد في المنظمة، وقد تقوم المنظمة عند إدخالها التغييرات التكنولوجية خفض التكاليف وزيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو الازدهار وتوفير الموارد، أو في أوقات التدهور والتراجع، وأن يكون مبدأ المشاركة في السراء والضراء لكل دون استثناء، وأن يتحمل الكل مسؤولياته في تقدم وتراجع المنظمة، وقد تتجنب الإدارة الاستغناء وفصل بعض الأفراد العاملين من خلال خفض ساعات العمل اليومية، وإلغاء ساعات العمل الإضافية سعياً وراء خفض تكاليف العمالة (جرينبرج وبارون، 2004، 738) ويمكن أن يتجلى ذلك في الإدارة اليابانية التي أصبحت أنموذجاً إدارياً يحتذى به لمحافظة على العنصر الإنساني الذي يمثل محور العملية الإدارية كما تنظر له الإدارة في المنظمة اليابانية، وبالتالي يقابلها الفرد العامل الياباني بأن يعمل في مكان عمله في المنظمة كأنه يمتلكها ملكاً شخصياً مما يعمل على إتاحة جو من الثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، مما يعمل في نهاية المطاف على تحقيق الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (العميان، 2005، ص 59)

ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة ، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، كما أن المكتب اليوم يختلف عن المكتب في

الثمانينيات بسبب الحوسبة، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية. (العطية، 2003، ص350)

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية.
- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المنظمة.

ويمكن تصنيف أسباب تغيير التكنولوجيا: (اللامي، 2007، ص104)

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، فقد تلجأ المنظمة للتغيير لزيادة الطاقة الانتاجية نظراً لزيادة الطلب على منتجات المنظمة.
- تخفيض تكاليف الانتاج، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي الى تقليل الفاقد.
- تحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة، فقد يتم الحجز آلياً لمراجعة الطبيب، مما يقلل وقت انتظار المرضى.
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.
- تمييز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات.
- التقادم وتدهور المعدات والعملية، حيث تصبح المكائن والعمليات غير كفوءة اقتصادياً نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.

أرى إن الإدخال المستمر للتكنولوجيا الطبية المتقدمة في المنظمات الصحية والتطوير المستمر لهذه التكنولوجيا قد وفر بدائل عديدة ومختلفة وإمكانات فنية سهلة وسريعة أمام الأطباء في مجال تشخيص ومعالجة الأمراض، مما زاد بشكل كبير مدى الخدمات التي يمكن تقديمها لكل مريض، مما يزيد من تكلفة الخدمة، كذلك إدخال التكنولوجيا الطبية أدى إلى إفراط من قبل الأطباء في طلب الخدمات والفحوصات لمرضاهم سواء كان ضرورياً أو غير ذلك.

2.7.5 تغيير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها" (البكري، 2005، ص117)

وقد أشار الخبير الأمريكي Peter Drucker إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي: (العتيبي، 2002، ص121)
طريقة تحليل الأنشطة: وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.
طريقة تحليل القرارات: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.
طريقة تحليل العلاقات: وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

يجب أن يكون التنظيم مرناً وشفافاً كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافها، ما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الاهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.
لذلك يتعين استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة/ المسؤولية ، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والاجراءات. (السلمي، 1988، ص329)

إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعاً إلى الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، التي تستوجب إعادة الصلاحية سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل، هنالك فوائد عديدة لتفويض السلطة وهذه الفوائد تتعاضد أهميتها كلما كبر حجم المنظمة، فتفويض السلطة يعفي المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقته ويمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم مما يزيد المرونة يسمح باتخاذ الإجراءات السريعة.

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في داخل المنظمة أو ما بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب، وقد تكون غير لفظية مثل حركة العين والقدم وتعبير الوجه، وقد تكون مكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير والاستبانات والرسوم البيانية، فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها، كذلك الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل. (حريم، 2004، 243)

كذلك السياسات التي تسير عليها المنظمة وتعمل من خلالها على إيجاد الآلية المناسبة لصناعة القرار إحدى الركائز الأساسية في المنظمة التي تتأثر بالتغيرات، فالأفراد العاملون في المنظمات يتخذون قرارات باستمرار ويختارون من بين البدائل، ومن الاتجاهات الحديثة هو اتجاه الإدارة نحو تمكين العاملين غير الإداريين وتخويلهم صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم. (العطية، 2003، 190)

- أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: (العميان، 2005، ص232)
- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.
 - إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

2.7.6 تغيير الأفراد القائمين بالعمل:

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل. (حمود، 2002، ص191)

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الافراد بالشكل التالي: ان اداء الافراد الناجح داخل منظماتهم يعني ان هناك توافق بين الافراد من حيث الاهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والاجراءات والعملاء، وغير ذلك من ناحية أخرى، والتغيير شئ حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق بين الافراد والمنظمة مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب اجراء بعض التغيير في الافراد لكي نعيد التوافق والاتزان بين الافراد والمنظمة.

ويتمثل هذا التغيير في ناحيتين:

التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم مكانهم.
التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل انماط سلوكهم من خلال التدريب والتنمية. (ماهر، 2005، ص 431)

لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات سلوكيات العاملين، حيث ان ادارة الآلات والموارد تختلف عن ادارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر او انفعالات أو شخصية، بعكس الافراد، وهذا ما يكسب الافراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الافراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الافراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومنتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل، ومن المعروف أن الأفراد لديهم انماط سلوكية وتصرفات متعددة مختلفة، لذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها. (العميان، 2005، ص97)

وهناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين. (حريم، 2004، ص197)

كذلك هناك نظام الحوافز الذي ان حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، فالمدير يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون. (نصيرات، 2008، ص249)

ايضا التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية او القدرات الفنية في العمل، ولا شك في أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم في الاداء الفردي والجماعي المثمر. (حمود والخرشة، 2007، ص127)

قنوات الاتصال بين الأفراد والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلباً على التغيير المنشود، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المنظمة. (جواد، 2000، ص36)

إن وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية كالصداقة والتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس الهدام، والصراع السلبي، يؤدي لوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد انفسهم، وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى، ويعمل كذلك على تقدير الافراد لبعضهم البعض، مشبعاً بذلك بعض الحاجات الاجتماعية التي تتعلق بالتقدير، مما يؤدي لوجود التوافق المتبادل والعمل على بناء الوحدة الاجتماعية المتكاملة في المنظمة فإن الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل ينعم به العاملون.

2.8 أنواع التغيير

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات الصحية بثلاثة أنواع كما يلي: (نصيرات، 2008، ص313)

1. تغيير فني Technical Change

وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فإن قرار تغيير جهاز تصوير إشعاعي بآخر ذو قدرة إنتاجية أعلى يتضمن كلفة قليلة للمنظمة، وأثراً قليلاً أيضاً، بينما نجد أن قرار إنشاء وحدة لجراحة القلب أو لغسيل الكلى في المستشفى يتضمن كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة المختلفة، حيث سيخلق طلباً على هذه الأنشطة كنشاط التمريض والمختبر والأشعة والهندسة

والصيانة وغيرها. وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر فكلاهما يمثل تغيير في الوسائل ولا يمثل تغييراً في الأهداف الأساسية للمنظمة.

2. تغيير تعديلي Adjustable Change

وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل، حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، فقرار المستشفى مثلاً بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة إلى المنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح مركزاً للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث أن التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين (الوسائل) موجودة أصلاً لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هو إعادة النظر في أهداف المنظمة وتركيزها على ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

3. التغيير التكيفي Adaptive Change

ويتضمن تغييراً في كلا الوسائل والغايات معاً، وهذا النوع لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهرية في توجه المنظمة (الوسائل والأهداف)، وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة، والمثال التقليدي لهذا النوع من التغيير والذي تتادي به منظمة الصحة العالمية هو قرار المستشفى العام أو مستشفى المجتمع المحلي بتقديم خدمات صحية وقائية للمجتمع المحلي، فالمستشفيات عادة لا تقدم مثل هذه الخدمات ويقتصر اهتمامها على ما يعرف بطب الأزمات وعلى الأمراض والإعاقات التي يتم إحضارها إلى المستشفيات، فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهرية في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لا بد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف، مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلاً أو إعادة تحديد أدوار ومهام ومسئوليات العاملين فيها.

وقد أورد العميان (2005، ص 350) تصنيفات أخرى لأنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي:

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة ، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة احداث التغيير، فقد يكون التغيير بطئ وتدرجي وقد يكون تغيير سريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطئ يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

4. التغيير المخطط والتغيير العشوائي

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.

2.9 نماذج ادارة التغيير

2.9.1 نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الافراد والتنظيمات، فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية: (السلمي، 2002، 227)

1. إذابة الجليد Unfreezing

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه

المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء، والاعتراف بوجود مشكلة.

- ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي: (ماهر، 2007، ص440)
- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة ، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

2. التغيير Changing

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين.

وفي هذه المرحلة، أيضاً يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب. (اللوزي، 2002، ص228)

3. إعادة التجميد Refreezing

لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جداً الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لها، كما أن من المهم أيضاً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

شكل رقم (2.3) خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin



المصدر: ماهر، أحمد (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات) الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005م، ص437

2.9.2 نموذج ايفانسفتش Ivancevich وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفتش Ivancevich وزملائه وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي: (حريم، 2004، ص371)

1. قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3. **تشخيص المشكلة:** فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الاجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة
ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

ها هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال اجراء مسح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

4. **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة ، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.

5. **تعريف محددات/ الظروف المقيدة:** يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناح القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الادارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

6. **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويعها.

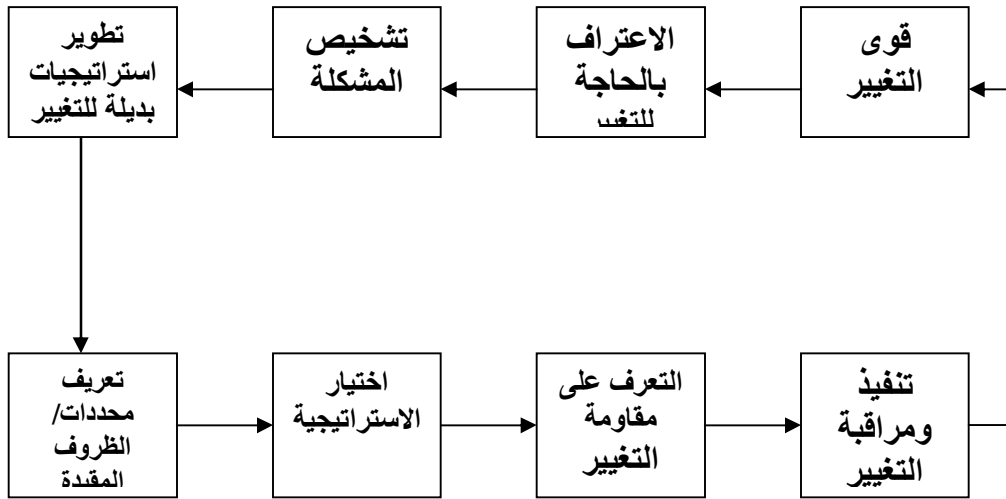
7. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق.

أما التوقيت فيعني معرفة متي يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود.

وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج إيفانسفتش.

شكل رقم (2.4) خطوات نموذج إيفانسفتش Ivancevich وزملائه



المصدر: حريم، حسين (السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م، ص372

2.9.3 نموذج عبد الباري درة:

يقترح درة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية: (درة، 1986، ص 357)

1. معرفة مصادر التغيير:

وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3. تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل غيرها من المشاكل.

4. التغلب على مقاومة التغيير:

فيجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون السبب الخوف من الخسارة المادية، أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، أو إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، وبعد التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على إيجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب على مقاومة التغيير.

5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات ، تغيير في الاتصال ،إعادة تصميم الوظائف)، التكنولوجيا (تعديل

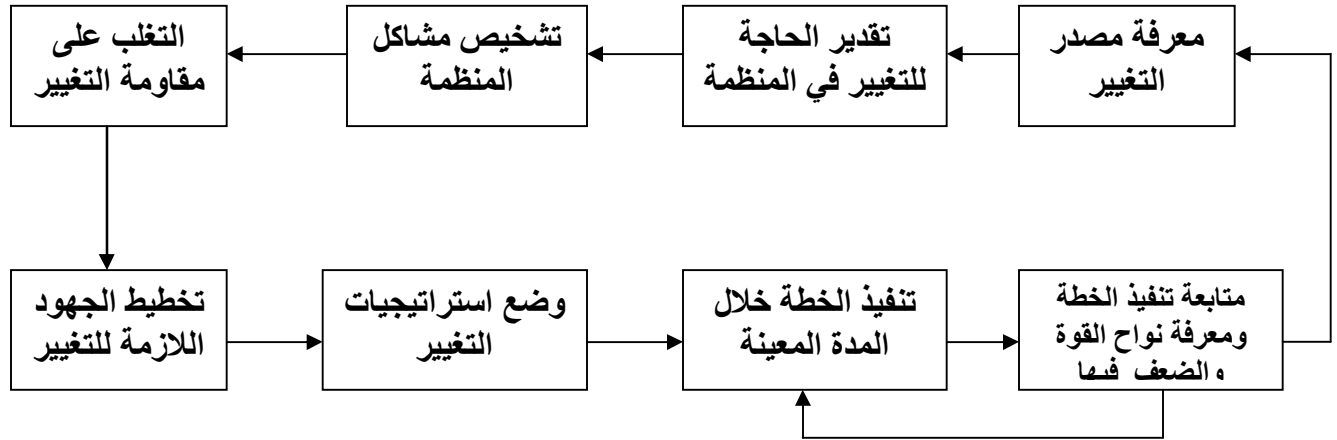
أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد)

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

الشكل التالي يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرّة.

شكل رقم (2.5) خطوات نموذج عبد الباري الدرّة



المصدر: درّة، عبد الباري (التغيير في المنظمات) في (بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع، 1986م

2.10 استراتيجيات التغيير:

هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء الصحيون لتنفيذ التغيير في منظماتهم ومن أهم هذه الاستراتيجيات: (نصيرات، 2008، ص318)

2.10.1 استراتيجيات إعادة التعليم:

وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي وبدون تحيز للعاملين في التنظيم، وتفترض هذه الاستراتيجيات أن العاملين في المنظمة الصحية عقلانيون

ويتصفون بالرشد، ومؤهون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكهم ، وهذه الاستراتيجيات لا تقرر بشكل مسبق مسار محدد أو خطة عمل للمنظمة بل تستعمل لتوليد النقاش والأفكار حول ما يجب فعله ومن هذه الاستراتيجيات. (فرنش وجونير، 2000، ص158)

1. استراتيجيات التعليم المستمر:

وتستعمل هذه الاستراتيجية بشكل خاص مع الأطباء والمرضى والفنيين حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغيير في التكنولوجيا الطبية والتفجر المعرفي في مجال العلوم الطبية والصحية التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير، وهذه الاستراتيجية تفترض أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون قادرين على إدراك المشاكل وتحديد الحلول مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

2. استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:

إن الفكرة الأساسية هي اجراء مسوحات كبدية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم لمجموعات من الأفراد للوصول إلى نتائج وبالتالي القيام بالإجراءات التصحيحية، ثم تجمع بيانات مرة أخرى بعد إجراء العمليات التصحيحية ويتم التقويم بناءً على النتائج لعملية التصحيح.

2.10.2 استراتيجيات الإقناع:

تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، ومن الأساليب المتبعة. (نصيرات، 2008، ص319)

1. التقريب المتتابع:

إن أسلوب التقريب المتتابع يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هنالك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي.

2. أسلوب التشابه:

ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض، والاستعاضة عن الحديث المباشر عنها باستعمال موضوع مشابه.

3. أسلوب الضغوط الاجتماعية:

فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطاً على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، وبناءً على ذلك يمكن توظيف هذه الحقيقة وتطبيقها مباشرة في منظمات الرعاية الصحية، والتي تتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم على فرق العمل.

4. أسلوب تشتيت الذهن:

تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع وعندما يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحاديث المجاملات والأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات ويوفر نمطاً ملائماً للتفاعل الإنساني.

2.10.3 استراتيجيات التيسير:

يقوم استعمال هذه الإستراتيجية على افتراض أن المنظمات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية بناء الفريق.

استراتيجية بناء الفريق:

يبدأ بناء الفريق عندما يعترف أعضاء الفرق بأنهم يواجهون مشكلة، ويقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها، ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول

نواحي قوة وضعف الأداء، وبناءً على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات. (جرينبرج و بارون، 2004، ص807)

2.10.4 استراتيجيات القوة:

وفقاً لهذه الاستراتيجية، يتم استخدام كافة الاساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير. (العميان، 2005، ص 355)

2.11 مقاومة التغيير

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير انه يُحقق أو يُسهّم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب.

مقاومة التغيير تعني " امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم " (العميان، 2005، ص355) وقد تكون مقاومة التغيير عنلية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل.

2.11.1 أسباب مقاومة التغيير:

ومقاومة التغيير لها أسباب عدة منها: (مصطفى، 2000، ص501)

1. ليس بالإمكان أحسن مما كان:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

2. مخاوف فقد مزايا مكتسبية:

قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط اشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير اهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

3. فقدان الثقة وقصور الفهم:

سيعارض الافراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

4. اختلاف تقييم التغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.

وأشار القريوتي إلى أسباب أخرى لمقاومة التغيير (2008، ص342)

5. تغيير في محتوى الوظيفة:

يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى البعض منهم، ويولد لديهم شعوراً بفقدان بعض هويتهم.

6. تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة:

يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلبياً على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلبياً على الأداء.

7. التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:

كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.

8. التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام: فالعمل في العيادات يكون غالباً في الفترة الصباحية، بينما العمل في المستشفيات يكون على مدار الساعة.

9. تغيير في المعتقدات السائدة:

ومن ذلك تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.

2.11.2 أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير. (حريم، 2004، ص385)

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
4. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
6. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
9. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
10. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

2.11.3 التغلب على مقاومة التغيير:

اقترحت العطية (2003،ص355) ست أساليب للتعامل مع المقاومة والتغلب عليها:

1. التعليم والاتصال:

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا استلم العاملون الحقائق الكاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة.

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً. (العميان، 2005،ص358)

2. المشاركة:

من طبيعة الأفراد أنهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل اجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار الخاصة بعملية التغيير، وذلك على افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، هناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة المشاركة باتخاذ القرار، فقد تتخذ قرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

3. التسهيل والدعم:

يستطيع مخطو التغيير تقديم الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة بالإضافة لتكلفتها كما أنه لا تضمن النجاح.

4. المفاوضات:

ومن خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذا قيمة لتقليل المقاومة. فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لاشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة المطالبة بنفس المزايا.

5. المناورة والكسب:

المناورة هي محاولة التأثير غير الظاهر، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة قادة، ليس بغرض الوصول لقرار أفضل ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلاً من المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبياً، وسهلة للحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير الى صفر.

6. الإلزام الضمني أو الصريح:

يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يُخطَر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أيّاً كانت صيغته اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً له. (مصطفى، 2000، ص506)

وقد تطرقت حسن (2001، ص 350) إلى قضيتين مهمتين تتعلقان بعملية التغيير وهما التشخيص والتقييم.

1. التشخيص:

وهو جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي بصورة منظمة، ويفيد التشخيص في توضيح المشكلة، واقتراح التغييرات الواجب تنفيذها، فمثلاً إذا اكتشف مدير المستشفى أن العاملين في المختبر ليس لديهم المهارات الكافية، فإنه يكفي تنمية هذه المهارات من خلال برنامج تدريب. أما في حالة المشاكل غير الروتينية، فتكون الحاجة إلى مهارات عالية في التشخيص وتدخّل خبراء في مجال التشخيص الوظيفي والتغيير، وتعتمد أنشطة التشخيص على أساليب مثل الاستقصاءات وبحوث تقصي الآراء والمواقف، والمقابلات المتعمقة، والاجتماعات و تحليل البيانات التاريخية (مصطفى، 2000، ص 482) وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى الخبراء الخارجيين، ولا يمكن تجاهل أهمية التشخيص في اقتراح التغييرات المناسبة ولكن كثير من المنظمات تلجأ إلى تكرار وتقليد ومحاكاة المنظمات الأخرى في تنفيذ عمليات التغيير.

2. التقييم:

من المنطقي أن يتم تقييم التغيير، لتحديد مدى تحقيقه للنتائج المتوقعة من ورائه، ويكون قياس الأهداف الموضوعية بسهولة، مثل معدل العائد على الاستثمار مثلاً، بينما هناك بعض الأمور التي يصعب قياسها، وعندما يكون التغيير متعلق بالاتجاهات، أو المهارات أو القيم، يمكن قياسه وتقييمه من خلال تقييم بعض المتغيرات:

ردود الأفعال: ما مدى تفضيل الأفراد للتغيير.

التعلم: ماذا تحقق من البرامج المنفذة للتغيير.

السلوك: ما التغيير الذي حدث في السلوك.

النواتج: ما التغييرات في الانتاجية

ومعظم التقييم لا يذهب أكثر من قياس ردود الأفعال، وكثير من المنظمات تقوم بتثبيت التغيير دون تقييم كافي أو دون تقييم من الأساس، مما يزيد من رفض الأفراد لهذا التغيير أو يقلل من التزامهم اتجاه التغيير.

2.12 عوامل نجاح التغيير:

- ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل مايلي: (درة، 1986، ص372)
- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
 - دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم و تأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
 - وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
 - التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
 - تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
 - توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

الفصل الثالث

الأداء

مقدمة

مفهوم الأداء

عوامل تقييم أداء العاملين

معايير تقويم الأداء

مؤشرات الأداء في المستشفيات

أهداف تقييم الأداء

مراحل تقييم الأداء

من يقيم أداء الموظف؟

طرق تقييم الأداء

مشاكل تقييم الأداء

مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين

3.1 مقدمة:

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، وبرامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة الموارد البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

فالتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولاً، والتغير في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين ثانياً، والتغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثاً، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين فيها واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات وتقييم وتحديد السياسات المستقبلية. (الهيتي، 2003، ص195)

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة. (عبد الخالق، 1982، ص106)

3.2 مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (محمد، 2001، ص209)

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2000، ص215)

وفي تعريف آخر للأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (هلال، 1996، ص219)

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً. (درة 1998، ص403)

ويرى الباحث أن الأداء هو "مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول واتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها".
من التعريفات السابقة نجد أن الأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

أما تقييم الأداء فقد عرفه السالم وصالح (2002، ص102) بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً"

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء هو " نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المنظمة" (Mondy, Noe,& Mondy, 2005, p252)

ويعرف آخرون تقييم الأداء بشكل تفصيلي فيرى أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. (عساف، 1988، ص72)

وفي تعريف آخر " هي نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " (Schuler, 1995, p306)

وعرفه ابو شيخة (2001، ص245) " إن تقويم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن أداء إنسان آخر يشغل وظيفة ما "

ويعرف روبنز (Robbins) تقويم الأداء على أنه العملية الموجهة لأنشطة المنظمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة تحصل على الموارد وتسخرها لتحقيق أهدافها. كذلك يمكن تعريف تقويم الأداء على أنه العملية الموجهة لأنشطة المستشفى لتأشير مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في إطار هذه الأنشطة لتحقيق أهداف معينة في ضوء المقارنة بين ما تم إنجازه فعلاً وبين المعايير الموضوعة مسبقاً. (جلد، 2007، ص103)

وأرى أن تقييم الأداء هو " تحليل لأداء العاملين من حيث السلوك و النتائج لتعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة "

ومن خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء، نجد أن تقييم الأداء يتميز بخصائص هي:

1. إن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
2. إنها عملية إيجابية لاتسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
3. إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
4. إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، إنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.

3.3 عوامل تقييم أداء العاملين:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك والنتائج، من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية.

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً. وهنا لا بد من التعرف على: (أبو شيخة، 2000، ص222) الكمية: أي حجم النتائج مقارناً بالمتوقع. الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة. التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية: (أبو شيخة، 2000، ص222) القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين ورغبتهم في تقبل توجيهاته التخطيط: المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسب. التنظيم: قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال. تحديد الأولويات: أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية. التفويض: رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها. الرقابة: رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها. حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل. اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك. الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار. الاتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك. إجراءات السلامة: اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل وقدرته على استعمال معدات السلامة. شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه. الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانتهاء من العمل. الحضور: عدد الأيام التي غاب أو تغيب فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها.

أما الشخصية فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم، فإنه من الصعب تقييم عناصرها، بسبب غموض العبارات التي تصفها، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له تعريفات عدة تختلف حسب فهم المسئول أو المشرف لها، كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء.

3.4 معايير تقويم الأداء:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يُنسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الاداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار دقيقاً إذا تميز بالخصائص التالية: (الهيتي، 2003، ص204)

1. صدق المقياس Validity

أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. ثبات المقياس Reliability

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3. التمييز Discrimination

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4. سهولة استخدام المقياس Easiness

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

5. الدقة Accuracy

تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد أو تساهل المقيم. (جي لاندي وآل فار، 1987، ص 38)

وبشكل عام يرى الكتاب والباحثين ضرورة مراعاة مجموعة من الخصائص عند اعتماد مؤشرات القياس وتصميم نظم القياس وهذه الخصائص هي: (جلدة، 2007، ص 103)

1. ضرورة تناغم مقاييس الأداء استراتيجياً مع غايات المنظمة وأهدافها.
2. يجب أن تتضمن مقاييس الأداء خليطاً من المقاييس المالية وغير المالية.
3. ينبغي أن تتضمن نظم قياس الأداء تلك المقاييس التي تسهل من مهمة المنظمة في تقييم فعاليتها إلى جانب كفاءتها.
4. تكاملية المقاييس المستخدمة وعدم تضاربها أو تناقضها.
5. تؤثر مدى كفاءة استغلال المنظمة لمواردها باتجاه توليد المخرجات.
6. ينبغي أن تحفز مقاييس الأداء الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها القصيرة الأجل والطويلة الأجل.
7. ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة.
8. يفترض أن تكون المعلومات اللازمة للمقاييس المختارة متوفرة وبتوقيات مناسبة، وأن تكون تكلفتها مناسبة مما يسمح بالحصول عليها.

9. في حالة عدم تساوي مقاييس الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية والوزن الخاص لكل مقياس على نحو مختلف، حيث يعكس الوزن العلاقة بين الأداء المنوي قياسه وبين الأهداف التنظيمية التي يسهم فيها.
10. يفترض أن تكون المعلومات التي توفرها المقاييس قابلة للتكامل والربط والتجربة، إذ تجعل هذه المرونة تلك المعلومات مفيدة عند مستويات المنظمة المختلفة.

3.5 مؤشرات الأداء في المستشفيات:

تحتاج المستشفيات إلى مؤشرات محددة لقياس ومعرفة مستوى الأداء المتحقق والتقدم الحاصل في عملها. (جلد، 2007، ص106 و البكري، 2005، ص204)

3.5.1 مؤشرات الأداء الخاصة بالأطباء:

- 1- عدد الأسرة/ طبيب: أي ما نصيب الطبيب الواحد من الأسرة في المستشفى، فزيادة عدد الأسرة للطبيب الواحد يعني تدني مستوى الخدمات الصحية في المستشفى والعكس صحيح، والمستوى المقبول عالمياً هو (4) أسرة لكل طبيب.
- 2- عدد العمليات الجراحية خلال السنة/ عدد الأطباء الجراحين خلال السنة = عملية/ طبيب
- 3- عدد المراجعين للعيادة الخارجية / عدد الأطباء = مراجع / طبيب
- 4- الأطباء الأخصائيين / مجموع الأطباء الكلي = أخصائي / طبيب

3.5.2 مؤشرات الأداء الخاصة بالتمريض:

- 1- عدد الأسرة/ ممرضة: أي ما نصيب الممرض أو الممرضة من أسرة المستشفى، فنقصان عدد الأسرة يرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، والعدد المقبول به غالباً هو سريران لكل ممرض أو ممرضة.
- 2- عدد الممرضات / عدد الأطباء = ممرضة / طبيب
- 3- عدد الممرضات / عدد الراقدين في المستشفى = ممرضة / مريض
- 4- عدد الممرضين الجامعيين / مجموع الملاك التمريضي = ممرض جامعي / ملاك تمريضي

3.5.3 مؤشرات الأداء الخاصة بذوي المهن الصحية:

يمكن اعتماد المقاييس نفسها الخاصة بالتمريض ولكن لذوي المهن الصحية.

3.5.4 مؤشرات الأداء الخاصة بالاداريين:

1- عدد الأسرة/ موظف: تشمل فئة الموظفين كافة الأفراد العاملين في انجاز المهام الإدارية في المستشفى، إذ يفترض أن يساوي عدد الموظفين عدد الأسرة في المستشفى الذي يضم مثلا 300 سرير يفترض ان يعمل فيها 300 موظف.

2- عدد المسعفين / عدد سيارات الاسعاف = مسعف / سيارة إسعاف

3- عدد الإداريين / مجموع الملاك الكلي للمستشفى = إداري / ملاك المستشفى

3.5.5 مؤشرات جودة الخدمات الصحية:

1- عدد الوفيات من المرضى الراقدين / عدد المرضى الراقدين = نسبة وفيات الراقدين

2- مجموع أيام الرقود في المستشفى / عدد المرضى الراقدين = معدل بقاء المريض في المستشفى (يوم)

3- عدد الشكاوي في المستشفى / عدد المراجعين = نسبة الشكاوي للمراجعين

جدول رقم (3.1) مجموعة معايير الأداء ومؤشرات قياسها

عدد الأسرة / طبيب	4 أو 5 سرير
عدد الأسرة / ممرضة	سريرين
صيدلي واحد	100 سرير
أخصائي واحد للتغذية	100 سرير
أخصائي واحد للتحليل الطبي	100 سرير
موظف واحد متخصص بنظم المعلومات الطبية	75
موظف واحد متخصص بالخدمة الاجتماعية	75
موظف واحد متخصص بالعلاج الطبيعي	75

موظف إداري واحد	سرير واحد
الوفيات العام	3-4 %
الوفيات نتيجة التخدير	5000 /1
الوفيات بعد العملية	01%
وفيات الأمهات	0.25%
وفيات الأطفال عند الولادة	02%
نسبة التلوث	01%
نسبة التلوث بعد العملية	01-02%
نسبة التشريح	25%
نسبة العمليات القيصرية	03-04%
معدل رقود المريض	7 أيام
نسبة إشغال الأسرة	80%
مريض العيادة الخارجية / طبيب	15 مريض

المصدر: جلدة، سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية)

عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م، ص110

3.6 أهداف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين: (السالم وصالح، 2002، ص103)

أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى لها عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي: (الهيتي، 2003، ص200)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية: (السالم وصالح، 2002، ص 104)
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً. ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين: (الهيتي، 2003، ص 202)
- الجبب Attraction للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.
- الدافعية Motivation للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

الاحتفاظ Retaining بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

أيضاً يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها. (عبد الباقي، 1999، ص285)

3.7 مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي: (الهيتي، 2003، ص204)

1. وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهما الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

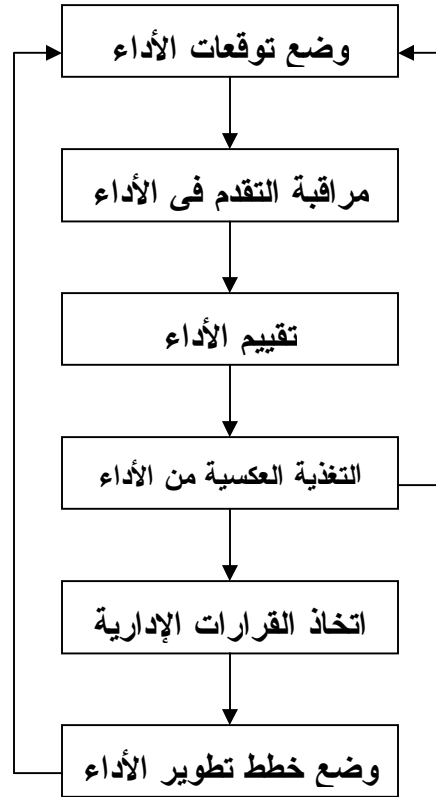
5. اتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.

6. وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.

الشكل رقم (3.1) مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: الهيتي، خالد عبد الرحيم (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص206

3.8 من يقيم أداء الموظف؟

قد يظن للوهلة الأولى أن المشرف المباشر هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائماً، رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك، وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم: (السالم وصالح، 2002، ص120)

1. المشرف المباشر:

في العادة يقوم الرئيس المباشر بتقييم الأداء وذلك لأن الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس المباشر قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس أو ذلك. وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة العلاقات الشخصية والمحابة. (Mondy, Noe, & Mondy, 2005, p258)

2. مديرو الإدارات:

عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسئولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسئوليتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة، وبعيداً عن العلاقات الشخصية، ولذا فإن المسئولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها، تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية. (حمود والخرشة، 2007، ص167)

3. تقييمات الأقران:

ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال: طريقة الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ. طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.

طريقة الترشيحات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة، كما قد يطلب من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة.

إن هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها، فقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة، كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه. (السالم وصالح، 2002، ص121)

4. اللجان:

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم.

ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً، إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر. (السالم وصالح، 2002، ص122)

5. التقييم الذاتي:

إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان الفرد قد سبق واشترك في تحديد الاهداف الممكن تحقيقها، كذلك يعتبر الفرد هو أدري الناس بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد الاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم.

إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر. (شاويش، 2005،

ص104)

6. إدارة الموارد البشرية:

إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تقارير تقييم الأداء حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية. (حمود والخرشة، 2007، ص 167)

3.9 طرق تقييم الأداء:

1. طريقة المقياس المتدرج:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها، مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها، تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين.

وتتميز هذه الطريقة: (أبو شيخة، 2000، ص 237)

- سهولة استخدامها.
- تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف.
- تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من الموظفين.
- تلائم تقويم أداء وظائف قطاع الخدمات لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقويم أداء هذه الوظائف.

2. طريقة الترتيب العام:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل. ومن عيوب هذه الطريقة التحيز الشخصي للقائم بالتقييم، قد يعطي تقييمات أكثر من الواقع، وكذلك قد يكون صعب ترتيب العاملين إذا تجاوز العدد العشرين. (شاويش، 2005، ص91)

3. طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد، ومن عيوب هذه الطريقة أن المقارنات تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً جداً ويستنزف جهداً كبيراً. (حمود والخرشة، 2007، ص158)

4. طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة التقرير، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين. (السالم وصالح، 2002، ص113)

5. طريقة قوائم المراجعة:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تناسب مع مستوى أداء الموظف، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم

التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق. (حمود والخرشة، 2007، ص164)

6. طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعية حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب اقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تتطوق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونوا عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن المشرف يكون مجبر لوضع موظف ذات أداء عالي في الفئة المتوسطة، والعكس صحيح مما يسبب إحساس بالظلم عند الموظفين لكن يقلل من انتماهم للمنظمة، كذلك قد تعطي إحساس للموظفين ذوي الأداء الضعيف أن الإدارة تنوي الاستغناء عنهم. (Mondy, Noe, & Mondy, 2005, p265)

7. طريقة الأحداث الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على جمع أكبر عدد من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيًا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات ووظائفهم وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التحيز في التقويم وتحسن مستوى الإشراف وتعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف. (أبو شيخة، 2000، ص239)

8. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تجمع هذه الطريقة بين طريقة المقياس المتدرج وطريقة الأحداث الحرجة، وذلك للتغلب على العيوب التي تشوب الطرق الأخرى، وتقوم هذه الطريقة على تحديد السلوك الخاص بالوظيفة ، فيتم تحديد كل سلوك للوظيفة وإعطاء هذا السلوك مقياس متدرج من الأسوأ إلى الأفضل، فيتم

إعطاء الأسوأ تقدير (1) والأفضل مثلاً (5) أو (7) أو (10) وبين الأسوأ والأفضل تقديرات مختلفة.

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة مع الطرق الأخرى، وتكون مقاييس الأداء واضحة ودقيقة، ولكن من عيوب هذه الطريقة أنها تركز على الأنشطة وليس على النتائج، أيضاً السلوك الذي يعتبر مميز خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك بعد فترة، كذلك كل وظيفة تحتاج معايير ومؤشرات خاصة بها، أضف إلى ذلك أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ. (Mondy, Noe, & Mondy, 2005, p265)

9. طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديث المتبعة في التقييم. ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي: (شاويش، 2005، ص96)
يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الاهداف المطلوبة والمدة التي يجب تحقيق هذه الاهداف خلالها.

يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس وتقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.
على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء المرؤوس.
عند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل، وعلى الدور والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس.
ومن شأن هذه الطريقة أن تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية.

10. استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء:

في الواقع غالباً ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم الأداء وتحاول الجمع بين مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتلافى النواقص في معظم النماذج، من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلالم المتدرجة مثلاً مع وضع أماكن للأمتثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية.

- ويعتمد اختيار طريقة التقييم المناسبة على مجموعة من الاعتبارات: (الهيتي، 2003، ص209)
1. الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم، أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.
 2. المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم، فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.
 3. مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

3.10 مشاكل تقييم الأداء:

تتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي: (Mondy, Noe,& Mondy, 2005, p267)

1. نقص الموضوعية Lack of Objectivity

غالباً ما تعتمد عملية تقييم الأداء الى تقييم اتجاهات وشخصية ومعارف الموظف وغالبية هذه الصفات غير كمية، مما يؤدي الى اختلاف في نتيجة التقييم من شخص لآخر، لذلك نجد أن الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء. (Mondy, Noe,& Mondy, 2005, p268)

2. أخطاء الهالة Halo Effect

ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوي كفاءته ومبادئه و غيره. (أبو شيخة، 2000، ص250)

3. التشدد والتساهل Leniency/Strictness

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهـم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطاءهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين ، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة. (عبد الباقي، 1999،ص287)

4. النزعة المركزية Central Tendency

توصف النزعة المركزية بأنها تجنبت التقديرات المبالغ فيها (سلباً أو إيجاباً) أو تمركز التقديرات حول منتصف سلم التقدير (جي لاندي وآل فار، 1987، ص116) قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعمد إلي إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته. (عبد الباقي، 1999، ص288)

5. أخطاء السلوك الأخير Recent Behavior Bias

إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه. (شاويش، 2005، ص109)

6. أخطاء التحيز الشخصي Personal Bias

يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحداً من موظفيه له

ميلول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميّزه في التقييم ، كذلك قد يكون التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين، فإذا كان لدى الرئيس تحيز للذكور مثلاً فإنه يميل لإعطاء الموظفين الذكور معدلات في التقييم أعلى من الإناث، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوي أداء الموظف ، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير. (السالم وصالح، 2002، ص119)

7. الانطباعات الأولية Initial Impression

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (Mondy, Noe,& Mondy, 2005, p270)

8. التلاعب بالتقييم Manipulating the Evaluation

قد يكون الرئيس تربطه علاقة قرابة أو صداقة مع موظف ما، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف فيعمل على إعطائه تقييم عالي أعلى من زملائه ليمنحه فرصة الترقية نتيجة للتقييم العالي، كذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظف ما أو حرمانه من مكافأة أو ترقيته فيعطيه تقييم متدني على الرغم من أدائه العالي. (Mondy, Noe,& Mondy, 2005, p270)

ومن أهم المشاكل التي تواجه تقييم الأداء في مجتمعنا الفلسطيني هي سرية التقييم، والتقييم من أجل التقويم دون النظر إلى تحقيق غرض مباشر من التقويم، ويترتب على ذلك أن يتم إعداد التقارير ووضعها في ملف خدمة الموظف دون مراجعة الموظف نتائج التقييم ومناقشة تلك النتائج معه للحصول على أداء أفضل في الفترات القادمة، ثم تُنسى وتتخذ القرارات المتعلقة بالموظفين من غير الرجوع إلى هذه التقارير، على الرغم من أن غرضها الأساسي هو تحسين الأداء ومكافأة الموظفين المتميزين.

3.11 مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين:

1. الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المنظمة.
2. اتصاف عناصر التقويم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس.

3. شمول عناصر التقييم لكل من :
 - الأنتاج (كمية وجودة) واحتمالات التقدم.
 - الشخصية (الصفات والخصائص)
 - السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته.
4. مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى.
5. إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد القياس السليمة.
6. الشمول للواجبات والمسئوليات الوظيفية.
7. إشراك العاملين في التقييم.
8. إعطاء حق التظلم لمن تم تقويمه.
9. تعددية النماذج ، وبالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقاً لنوع الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم. (أبو شيخة، 2001، ص251)

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

4.1 مقدمة:

قام الباحث بالبحث في المكتبات التقليدية والانترنت للاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة في المجتمع المحلي والعربي والأجنبي وقد تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث للأقدم.

4.2 الدراسات المحلية:

4.2.1 دراسة: العمري، 2009

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد بلغ حجم العينة 360 موظف، واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي)

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة استمرارية مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتطورة.
2. عقد دورات للمستخدمين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التشغيلية والتطبيقية لزيادة إدراك المستخدمين لقدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة وعدم التركيز على كيفية استخدامها فقط.

4.2.2 دراسة: أبو عساكر، 2008

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

" أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي/ دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها ومدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم) وقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجم العينة 475 موظف من التقسيمات المختلفة للموظفين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جداً فملاحظه غير واضحة بالنسبة للموظفين.
2. أن الإدارة لا تهتم بارتضاء حاجات ورغبات الموظفين.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية على النمط المستخدم لإدارة الصراع وكذلك الحال كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بنمط التعاون الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.
2. الاهتمام بالجانب الانساني في التعامل مع الموظفين.
3. ضرورة أن يكون هناك وصفاً دقيقاً للعمل بحيث لا يحدث تصادم أو إرباك أثناء قيام الأفراد بأدوارهم من خلال وضوح خطوط السلطة والمسئولية والصلاحيات.

4.2.3 دراسة: الرقب، 2008

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)

هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وأثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والإمكانات البشرية في تحقيق التغيير، وكان مجتمع الدراسة هو المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، وقد بلغت العينة 300 موظف.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافي ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية التغيير.
2. قناعات العاملين حول عملية التغيير كانت كبيرة.
3. التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة، كذلك استراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة.
4. لا توجد موازنة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير، والتكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة تحديد رؤية للوزارة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات.
2. اشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة، تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير.
3. تشجيع الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بالوزارات.

4.2.4 دراسة: الهبيل، 2008

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من (الجنس، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، وقد بلغت العينة 328 معلم ومعلمة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية درجة جيدة بنسبة 74.6%
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. التأكيد على نمط إدارة التغيير، وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وغرس التغيير في ثقافة المدرسة.
2. السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية والمادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لادخال التغيير في المدرسة.
3. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك.
4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية، وتطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والابداع.

4.2.5 دراسة: الشيخ خليل، 2008

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(تقييم وسائل الوقاية والسلامة المستخدمة في مستشفيات قطاع غزة الحكومية وأثرها على أداء العاملين)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وسائل الوقاية والسلامة المتوفرة في المستشفيات الحكومية والقوانين والإرشادات الضابطة لاستخدام وسائل الوقاية والسلامة المهنية، ومدى التزام العاملين باستخدامها وأثر توفرها واستخدامها على أداء العاملين.

وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الميدانية، وقد بلغ حجم العينة 485 موظف وبلغت نسبة الاسترداد 93.2%

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. برامج التدريب وورش العمل الخاصة بوسائل الوقاية والسلامة شبه معطلة منذ عدة سنوات بسبب انتفاضة الأقصى.
2. عدم وجود إرشادات أو قوانين ضابطة لاستخدام وسائل الوقاية والسلامة يؤثر بشكل سلبي على التزام العاملين باستخدامها.
3. توفر وسائل الوقاية والسلامة يزيد من إنتاجية العاملين ويعطي تأثير إيجابي على أدائهم.
4. استجابات المبحوثين حول تقييم وسائل الوقاية والسلامة المستخدمة في المستشفيات الحكومية وأثرها على أداء العاملين لم تتأثر بالعوامل الشخصية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي أو مدى خبرة الأفراد.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. عمل لوائح داخلية لكل مستشفى تنظم سير العمل وتحت على استخدام وسائل الوقاية والسلامة، أو تطوير اللوائح الموجودة في بعضها.
2. إعادة تفعيل البرامج التدريبية والإرشادية للعاملين في مجال الصحة المهنية.
3. تطوير معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة في وزارة الصحة.

4.2.6 دراسة: مرزوق، 2006

وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة بعنوان:

(فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات الأولية وقد توزع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاث من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة، وكانت المعايير لاختيار المؤسسات غير الحكومية ألا يقل عدد الموظفين عن 30 موظف وألا تزيد الميزانية عن \$280000

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
2. أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها .
3. توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي و مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.
4. مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
2. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد و محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.
3. إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في إنجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين

4.2.7 دراسة: اللوح، 2006

قام الباحث باعداد هذه الدراسة بعنوان:

(تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات معمقة وبما لا تتفق مع استراتيجية هذه الوزارات ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية.
2. عدم إطلاع وإشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات الفلسطينية بالهياكل التنظيمية لوزاراتهم.
3. الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية لم ترتقي للمستوى الكافي للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة وبما لا يتعارض معها، ودلت الدراسة أيضاً بأنه لا بد من زيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة في الوزارات الفلسطينية، لما توفره من تقليل الجهد والتكاليف ومن تعقيدات العمل وزيادة في سرعة انجاز القرار.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. العمل على التقليل من المركزية والتعقيد في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وزيادة درجة الرسمية وذلك من أجل السرعة في انجاز الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات.
2. أن لا يتم تعيين أو ترقية أي موظف سواء كانت وظيفة عليا أو وسطى أو دنيا إلا في حالة وجود وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي ومن خلال إعلانات ومسابقات وذلك لاختيار أفضل الكفاءات.
3. العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار وتطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما يتفق وهذه التكنولوجيا وفق استراتيجية هذه الوزارات.

4.2.8 دراسة: الشنطي، 2006

قام الباحث باعداد هذه الدراسة بعنوان:

(أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية/ دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
2. ميل الإدارة إلى اتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المرؤوسين، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.
3. وجود هياكل تنظيمية لمعظم الوزارات، إلا أن هذه الهياكل تعاني من خلل كبير وأنها لا تتوافق مع استراتيجية الوزارات والأهداف العامة، وتبين وجود غموض في خطوط السلطة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها

1. الاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على أن تلبى الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف وبشكل أفضل.
2. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالوزارات الفلسطينية وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
3. تحسين تدفق الاتصالات في الوزارات لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين في الإدارة.

4.2.9 دراسة: خليل، 2003

قام الباحث باعداد هذه الدراسة بعنوان:

(اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين ودور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، قد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازلياً كما يلي: مجال التغيير السلوكي 71% ، يليه مجال التغيير التكنولوجي 70%، ومجال التغيير الهيكلي 65%.
2. لا توجد فروق دالة احصائياً في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزى لمتغير الجنس والخبرة.
3. يوجد فروق دالة احصائياً اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزى إلى المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة اتباع نظام الإدارة بالأهداف للاتجاه نحو الديمقراطية الحقيقية والمتمثلة بتوسيع رقعة المشاركة للموظفين في صناعة القرارات في المؤسسات.
2. ضرورة العمل الجاد نحو تطوير أساليب العمل وادخال الأجهزة الحديثة التي تمكن الموظفين من خدماتهم للجمهور على أكمل وجه.
3. العمل على تطوير الأفراد من خلال عقد الدورات التدريبية والورش والندوات وذلك لتنمية مهاراتهم وصقل معارفهم.

4.3 الدراسات العربية:

4.3.1 دراسة: عباس والزامل، 2007

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي: الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء، وتكونت عينة الدراسة من 32 موظف من أعضاء هيئة التدريس في كلية الزهراء (كلية خاصة) وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية) وتم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. اتفق جميع أفراد عينة البحث على أن التطوير التنظيمي دورا هاما في جودة حياة العمل.
2. لم تظهر أية فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة البحث في ترتيب أبعاد مؤشرات جودة حياة العمل وفقا لمتغير الفئة العمرية، بينما ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في ترتيب الأبعاد وفقا لمتغير الشهادة (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. لإنجاح برنامج التطوير التنظيمي من المناسب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الانسانية ولا بد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل.
2. التأكيد في برامج التطوير التنظيمي على معايير الأداء والتميز في الجهود وبناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية إذ أن هذا المؤشر جاز على الأولوية في التفضيلات كأحد أهم مؤشرات جودة حياة العمل، كما أن المؤشر يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو الالتزام الذي حاز على المرتبة الثانية في التفضيل.
3. تأكيد الاتجاهات والاستراتيجيات المعاصرة في التطوير التنظيمي المتمثلة بالمرونة في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن هذه الاستراتيجيات لها أثرها الايجابي في تعظيم الأداء التنظيمي وأداء العاملين الذي من نتائجه ظهور ما يمكن تسميته بالصحة التنظيمية.

4.3.2 دراسة: العنزي، 2004

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين/ دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد بلغ حجم العينة 576 فرد أي ما يعادل 63% من مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري والذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري.
2. أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (< 45 سنة) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار العالية لإنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي.
2. الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة وضرورة دعم برامج الدراسات العليا وإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.

4.3.3 دراسة: المربع، 2004

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات
بالسعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين ومدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمؤلف من 267 من الضباط العاملين بالإدارة العامة للجوازات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر في المساعدة على رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
2. يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
3. أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وتجاهل شكاوي العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

2. دعم الاتصالات في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات بصفة خاصة نظرا لما تتطلبه طبيعة مهام الجوازات من توفير اتصال مباشر ودائم بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على تطبيق نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتنسيق جهود العاملين وتبادل الآراء والخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعقد دورات تدريبية متخصصة لضبط المديرية العامة للجوازات في مجال التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

3. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات والاستفادة من التقنيات الحديثة في تيسير أعمال الجوازات كالكاشفات الإلكترونية والبيولوجية التي تسهم بفاعلية في تحقيق الأمن من خلال إحباط محاولات الدخول والخروج غير القانوني.

4.3.4 دراسة: الأعرجي والعزام ، 2003

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، في شركة الاتصالات الاردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 319 موظف بنسبة 40.8%

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء مجال الاهداف والاستراتيجيات، ومجال الادوات والاساليب التكنولوجية، ومجال القيادة

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التأكيد على وجود قيادات ادارية واعية ومدركة، وذات امكانيات وقدرات ترفد المنظمة وادارتها اذا طلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لاجزاء المنظمة او لجزء منها، وان يمتلك القيادي مهارات وابداعات تسهل تلك العمليات اذا تم اعتمادها.

2. العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات واكسابه مرونة عالية وسهولة، خصوصا في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة وايصالها لمن يطلبها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة، ومن ثم يمكن على أساسها القيام او عدم القيام بعمليات التطوير والتغيير، أو معرفة المكان الذي يجب تحسينه لما فيه مصلحة المنظمة.
3. يجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة ، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا امام تلك القفزات الهائلة في انواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل الى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تعم عمليات التغيير والتطوير.

4.3.5 دراسة: السعيد، 2003

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية - دراسة مسحية على العاملين في ديوان إمارة الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على أنواع ومجالات التقنية المستخدمة في الأعمال الإدارية في إمارة منطقة الرياض.
2. الكشف عن معوقات تطبيق التطور التقني في الرياض، والكشف عن إيجابيات هذا التطور لتحسين الأداء الإداري.
3. التعرف على أبرز سمات التقنيات اللازمة لرفع مستوى الأداء.
4. وقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال: ما معوقات تطبيقات التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساته الإدارية؟

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. درجة معرفة المبحوثين بالأجهزة التقنية ضعيفة جداً.
2. يعتبر ضعف التدريب على وسائل استخدام التقنية من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التطور التقني.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. توعية المستويات الإدارية المختلفة في الرياض بأهمية دور وسائل التقنية المتعددة في رفع مستوى الأعمال الإدارية.
2. الاهتمام بدعم الجوانب الأمنية في أنشطة الإمارة بوسائل التقنية الحديثة لتطوير الجهاز الأمني.
3. العمل على إنشاء شبكة اتصالات باستخدام الحاسب الآلي يربط أقسام الإمارة فيما بينها، ودعم سبل الاتصال والتنسيق لتحسين مستوى الأداء.

4.3.6 دراسة: اللوزي، 1998

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير)

هدفت هذه الدراسة على التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة والخبرة ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من (٦٠٣) عمال وعاملات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال، وأثبتت النتائج وجود فروق لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.
2. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مجال التكافؤ احتل المرتبة الأولى على مقياس مستوى اتجاه العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، يليه مجال الاستدلال، بينما احتل مجال السببية المرتبة الأخيرة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. على الإدارة من أجل نجاح التغيير استخدام مبادئ التعاطف مع العاملين والتواصل معهم، واشراكهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط اجراءات والعمل على

تنفيذه، حيث أن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير واتجاهاتهم وحماسهم وتأييدهم له هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله.

2. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير وتجديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعابير يسهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الاستعداد لقبولها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، وتنمية مهارات الأفراد بانشاء البرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع و إتاحة فرص المبادرة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها، مما يعطي العاملين فرصة لتشكيل الاستراتيجية الجديدة لنمو المؤسسة، فالوضوح والامكانية ودعم الإدارة العليا لمشاريع التغيير مع تبني نظام جيد للحوافز يمنح العاملين الدعم والمؤازرة بشكل مستمر ويساعد على مزيد من محاولات التحسين والابداع ويولد موجه من الحماس للمشاركة في تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمان نجاحها واستمراريتها بكفاءة عالية.
3. تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء.

4.3.7 دراسة: العديقي، 1998

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية السعودية.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وقد اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي.
2. تشكل عدم مشاركة بعض العاملين في عملية اتخاذ القرار أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء.

3. قلة الحوافز المادية والمعنوية يؤثر سلبا على كفاءة الأداء.
4. يؤثر تعقيد اللوائح والإجراءات سلبا على الأداء ويحد من محاولات التطوير.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. تدريب العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
2. تبسيط الإجراءات واللوائح.

4.3.8 دراسة: حلواني، 1990

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بعنوان:

(التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع العام الأردني)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يركز عليها مع تحليل عملية التغيير وشرح أسباب ووسائل مقاومته من قبل بعض أفراد التنظيم.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. عدم التزام التنظيمات الإدارية بالتغيير المخطط والمدرّوس.
2. عدم الموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. يجب الالتزام بالتغيير المخطط والمدرّوس حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم له.
2. إتاحة فرصة المبادأة والتطوير وتشجيع الاقتراحات الجيدة ودراستها، مع تبني نظام جيد للحوافز يساعد على مزيد من محاولات التحسين والإبداع.
3. تنمية مهارات الأفراد بالتدريب وصقل خبراتهم واستثارة قدراتهم، عن طريق إشراكهم في حل المشاكل القائمة وعرض الحالات.
4. الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في التنظيمات، واستخدام الطاقات البشرية الفائضة في دعم التغيير الإيجابي.
5. عمل الدراسات والأبحاث الموسعة التي تكون الأساس العلمي لعمليات التغيير.

6. الإطلاع على تجارب التغيير السابقة التي تمت في التنظيمات المماثلة للاستفادة من إيجابيتها وتجنب سلبياتها مع أخذ الظروف البيئية المختلفة في الاعتبار.

4.4 الدراسات الأجنبية:

4.4.1 دراسة: Diefenbach, 2007

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان

(**The managerialistic ideology of organizational change management**)

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في احداث التغيير. كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

أن يقوم الأكاديمين بالتركيز على القيم والايديولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء اجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

4.4.2 دراسة: Teng Chu, 2003

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان

(**The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company: Case Study**)

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل.

ركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة، وقد استخدمت المقابلة ومراجعة المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية وفي الوقت نفسه ومحاولة فهم تطور الجماعة داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة إدارية تتناسب تغيير المنظمة واصلاح العيوب الحالية، وكذلك ركزت الدراسة على التغيير التنظيمي وإعادة هندسة العمليات والأفراد. ومن أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير ليتفق مع متطلبات العمل.

4.4.3 دراسة: Bhaskar, Bhal, 2003

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان

(Ethical issues in change management: An empirical study)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القضايا الأخلاقية ذات العلاقة في إدارة التغيير، ومعرفة ما هي اتجاهات الموظفين نحو هذه القضايا، كذلك التعرف على الأسباب التي تدفع الموظفين لاعتبار بعض القضايا أخلاقية أو غير أخلاقية، والقضايا التي تناولها البحث هي الاستغناء عن الموظفين، تقادم المهارات، التضليل، وتفضيل الموظفين الأصغر سنا على الأكبر سنا.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. اختلاف بين الموظفين في قضايا الاستغناء عن الموظفين والتضليل وتفضيل الموظفين الأصغر سنا.
2. أن عدم الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى تقادم المهارات.
3. أما بالنسبة لتقادم المهارات اعتبرها معظم الموظفين قضية غير أخلاقية، والسبب يرجع في اختلاف ادراك الموظفين للقضايا فبعض الموظفين يعتبر قضية ما هي قضية أخلاقية في حين قد يعتبرها البعض الآخر غير أخلاقية.

4.4.4 دراسة: Paglis and Green, 2002

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(leadership self- efficacy and managers motivation for leading change)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على المسكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة 150 مدير. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المدراء لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات والقدرات وطبيعة العمل.

4.4.5 دراسة: Buoy, 2002

قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية المهارات، والكفاءة على الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، من حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

4.4.6 دراسة: Steven Appelbaum et. Al., 1998

قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

(Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity)

تمت مناقشة عملية التغيير والتي هي جزء من التخطيط وتشكيل الاستراتيجيات، لذا فإن التغيير الاستراتيجي يمتد من هذا السياق، ويناقش الباحثون تأثير عملية التغيير على مصدرين مختلفين، المصدر الأول هو البيئة المحيطة، ومثال ذلك المنافسون و الأنظمة الحكومية والظروف الاقتصادية، والمصدر الثاني هو المنظمة نفسها، ويستعرض الباحثون عملية التغيير الاستراتيجي بقولهم: إن هذه العملية تشمل جزأين مهمين وقائي وعلاجي بالتركيز على المتغيرات الأساسية وهي الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والقوى العاملة، وقد تم التطرق لنوعين من القيادة:

النوع الأول: القيادة الانتقالية حيث يرى أنصار هذا النوع أن التغيير التكنولوجي يمثل حاجة ضرورية لحل المشكلات، لذا فإن المدراء تنقصهم المهارات ليؤثروا في إدراك العاملين لتقليل مقاومة التغيير.

والنوع الثاني: القيادة التحويلية وهنا يرى أنصار هذا النوع ضرورة التوافق بين التغيير التكنولوجي ومظاهر العلاقات الإنسانية، وهنا يملك المدراء القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة التغيير إلى دعم ومساندة لعملية التغيير.

4.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على ثلاث وعشرين دراسة منها تسع دراسات في المجتمع المحلي وثمان دراسات في المجتمعات العربية، وست دراسات في المجتمعات الأجنبية، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلا أن أي منها لم يتناول واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين، وهنا يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بين واقع إدارة التغيير وتأثيره على أداء العاملين، ورغم ذلك فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الرقب، 2008) و (الهبيل، 2008) و(مرزوق، 2006) و (العنزي، 2004) و (اللوزي، 1998) و(حلواني، 1990) و (Diefenbach, 2007) و (Teng Chu , 2007) في تناول موضوع إدارة التغيير، وكذلك اتفقت مع دراسة (عكاشة، 2008) و (الشيخ خليل، 2008) و(والعنزي، 2004) و (المربع، 2004) في تناول موضوع الأداء، وكذلك اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية باستثناء دراسة (Diefenbach, 2007) و(Teng Chu , 2007) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات

الأولية، ، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبانة والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع إدارة التغيير، وتكمن أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع فريد ألا وهو واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين حيث يأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة الخطوة الأولى للتعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة من أهم وزارات السلطة الفلسطينية و رفع مستوى الأداء في المؤسسات الصحية الفلسطينية، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجالات للتغيير لم تتناولها الدراسات السابقة هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد، وكانت هذه التغييرات هي المتغيرات المستقلة في الدراسة والتي لم تتناولها مجتمعة أي دراسة في الدراسات السابقة، واحتوت على متغير تابع وحيد هو أداء العاملين، حيث تم من خلال البحث في هذه المجالات التعرف على واقع إدارة التغيير، وما العلاقة بين الأداء وتلك التغييرات، ويأمل الباحث في الوصول إلى توصيات تمكن من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

مقدمة

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق وثبات الاستبانة

المعالجات الإحصائية

اختبار التوزيع الطبيعي

تحليل فقرات الدراسة

اختبار الفرضيات

5.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات.

5.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداهن وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (مقداد والفراء، 2007، ص 49) ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي" ، وسوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية.

وقد قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بواقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، وقد تم التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدثت في مجال الدراسة .

5.3 مجتمع وعينة الدراسة:

5.3.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجمع الشفاء الطبي من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين والذين يتبعون إدارياً لإدارة مجمع الشفاء الطبي ، والبالغ عددهم:

جدول رقم (5.1) مجتمع الدراسة

الوظيفة	طبيب	فني	تمريض	إداري	المجموع
العدد	475	157	489	303	1424

المصدر: رئيس قسم شؤون الموظفين في مجمع الشفاء الطبي في 2009/6/10

وقد ارتأى الباحث استثناء فئة العمال والبالغ عددهم (102 عامل) من مجتمع الدراسة لعدم ارتباطهم بموضوع الدراسة.

كذلك ارتأى الباحث إضافة العاملين في مركز الأمير نايف والبالغ عددهم 2 طبيب ، 7 فني ، 6 إداري، لما يمتلكه هذا المركز من تكنولوجيا طبية غير متوفرة في المراكز الأخرى سواء الحكومية أو الخاصة، وما يقدمه من خدمات طبية متطورة تساعد في تشخيص الأورام. وبذلك يكون مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (5.2) مجتمع الدراسة بعد التعديل

الوظيفة	طبيب	فني	تمريض	إداري	المجموع
العدد	477	164	489	207	1337

طبيب: جميع الأطباء في المجمع سواء كان طبيب عام أو أخصائي ، سواء كان طبيب بشري أو أسنان أو صيدلي.

فني : جميع العاملين في المهن الطبية المساعدة ، وتضم فني أشعة ، مختبر ، علاج طبيعي ، سمعيات ، باثولوجي.

تمريض: جميع العاملين في مهنة التمريض.

إداري: تضم جميع الموظفين غير المنضمين للفئات السابقة.

5.3.2 عينة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب العينة التطبيقية في دراسة مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من 300 موظف، موزعة على الوظائف المختلفة كما هي مبينة في الجدول رقم (5.3)، وقد بلغت نسبة العينة 22.5% من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5.3) مجتمع الدراسة وحجم العينة

الوظيفة	طبيب	فني	تمريض	إداري	المجموع
العدد	477	164	489	207	1337
العينة	107	37	110	46	300

وقد تم توزيع الاستبانات عليهم ، وتم استرداد 288 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 3 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 285 استبانة وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 95% من عينة الدراسة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الوظيفة:

جدول رقم (5.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	103	36.1
ممرض	103	36.1
فني	38	13.3
إداري	41	14.4
المجموع	285	100.0

يبين جدول رقم (5.4) أن 36.1% من عينة الدراسة من "الأطباء" ، و 36.1% من عينة الدراسة من "الممرضين" ، و 13.3% من عينة الدراسة من "الفنيين" ، و 14.4% من عينة الدراسة " إداري".

من الواضح أن عدد الأطباء مساوي لعدد الممرضين، ومن المفترض أن يكون عدد الممرضين ضعف عدد الأطباء، ذلك يستدعي تحديد الموارد البشرية المطلوبة على أسس علمية وحسب خطط موضوعة ومحددة، لمزيد من التوضيح يمكن النظر في (الجدول رقم (3.1) ص(54).

2. المسمى الوظيفي الإداري

جدول رقم (5.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي الإداري
1.1	1	مدير عام
4.4	4	مدير دائرة
9.9	9	نائب مدير
53.8	49	رئيس قسم
30.8	28	رئيس شعبة
100.0	91	المجموع

يبين جدول رقم (5.5) أن 91 مفردة من عينة الدراسة تحمل مسمى وظيفي إداري، وقد كان 1.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير عام " ، و 4.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير دائرة " ، و 9.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " نائب مدير " ، و 53.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " رئيس قسم " ، و 30.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " رئيس شعبة " .

من الواضح أن 27% (77 / 285) من عينة الدراسة هم رؤساء أقسام وشُعَب، حيث يمكن الاستفادة منهم في إحداث التغيير الإيجابي في العاملين إذا تم الاستفادة الصحيحة من رؤساء الأقسام والشُعَب، واتفقت مع (خليل، 2003) حيث بلغت النسبة 27.9% .

3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (5.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
8.8	25	دكتوراه
17.9	51	ماجستير
43.5	124	بكالوريوس
29.8	85	دبلوم
100.0	285	المجموع

يبين جدول رقم (5.6) أن 8.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و 17.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و 43.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و 29.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم".

من الواضح أن حملة البكالوريوس فأعلى تعادل 70% من عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و (الشيخ خليل، 2008) ويُعزى ذلك أن الأطباء هم من حملة البكالوريوس فأعلى، كذلك كان هناك في الجامعة الإسلامية برامج لتطوير الممرضين حملة الدبلوم إلى بكالوريوس، وفي جامعة الأزهر كان هناك برامج لتطوير فنيي الأشعة والمختبر حملة الدبلوم إلى بكالوريوس، والغالبية من العاملين في مجال العلاج الطبيعي هم من حملة البكالوريوس. وبناءً على ذلك نجد أن العنصر البشري اللازم لإحداث التغيير متوفر في مجمع الشفاء الطبي والذي من خلاله يمكن الحصول على أفكار جديدة في العمل، كذلك سهولة تقبل التغيير والافتتاح به.

4. سنوات الخبرة:

جدول رقم (5.7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	96	33.7
6-10 سنوات	76	26.7
11-15 سنة	50	17.5
أكثر من 15 سنة	63	22.1
المجموع	285	100.0

يبين جدول رقم (5.7) أن 33.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "5 سنوات فأقل"، و 26.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "6-10 سنوات"، و 17.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "11-15 سنة"، و 22.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 15 سنة".

من الواضح أن ما يزيد عن 60% من عينة الدراسة هم ممن خبرتهم أقل من 10 سنوات وأن 33.7% ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ خليل، 2008) و (أبو عساكر، 2008) و (خليل، 2003).

وذلك يرجع لزيادة عدد المستشفيات مع دخول انتفاضة الأقصى، حيث تم نقل بعض أصحاب الخبرة من مجمع الشفاء إلى المستشفيات الجديدة، مما تتطلب موارد بشرية جديدة، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية إحداث التغيير بسهولة أكبر ومقاومة أقل.

5. العمر:

جدول رقم (5.8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	33	11.6
26 - 35 سنة	106	37.2
36 - 45 سنة	100	35.1
أكثر من 45 سنة	46	16.1
المجموع	285	100.0

يبين جدول رقم (5.8) أن 11.6% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 25 سنة فأقل" ، و 37.2% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 26-35 سنة" ، و 35.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 36-45 سنة" ، و 16.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أكثر من 45 سنة"، تعتبر الغالبية من العاملين من فئة الشباب وهذا مؤشر على إمكانية إحداث التغيير المطلوب، حيث يعول على طاقات الشباب في تنفيذ أي خطط مستقبلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العمري، 2009)

6. الجنس:

جدول رقم (5.9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	181	63.5
أنثى	104	36.5
المجموع	285	100.0

يبين جدول رقم (5.9) أن 63.5% من عينة الدراسة من " الذكور" و 36.5% من عينة الدراسة من " الإناث"

نجد أن الغالبية من الذكور، إلى أن نسبة الإناث نوعاً ما أكبر من نسبتها في المجالات الأخرى، فقد بلغت نسبة الإناث في شركة الاتصالات 16% دراسة (العمري، 2009) وبلغت في المنظمات غير الحكومية 30% دراسة (مرزوق، 2006)، واقتربت النسبة من نسبة الإناث في حفل التعليم إذ بلغت النسبة 40% دراسة (الهبيل، 2008)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك أقسام تتطلب أن يكون العاملين من الإناث كمستشفى الولادة حيث غالبية العاملين من الإناث وكذلك أقسام المبيت للحريم يكون العاملين من الإناث وخاصة التمريض، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ خليل، 2008).

7. الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5.10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
21.1	60	أعزب
77.5	221	متزوج
0.7	2	مطلق
0.7	2	أرمل
100.0	285	المجموع

يبين جدول رقم (5.10) أن 21.1% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم " أعزب" ، و 77.5% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم " متزوج" ، و 0.7% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم " مطلق" ، و 0.7% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم " أرمل"

من الواضح أن الغالبية هي من المتزوجين، حيث جرت العادة في مجتمعنا الفلسطيني أن يفكر الفرد في الاستقرار الاجتماعي بعد الاستقرار الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و (مرزوق، 2006) ويرى الباحث أن الاستقرار الاجتماعي قد يكون سببا في تقليل المقاومة اتجاه التغيير.

5.4 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
 - 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات

الجزء الثاني يتناول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول : يناقش التغيير في الهيكل التنظيمي ويتكون من 28 فقرة ، وينقسم إلى محاور فرعية كما يلي:

- مرونة الهيكل التنظيمي ويتكون من 5 فقرات
- السلطة/ المسؤولية ويتكون من 8 فقرات
- خطوط الاتصال ويتكون من 8 فقرات
- صناعة القرار ويتكون من 7 فقرات

المحور الثاني : يناقش التغيير في التكنولوجيا ، ويتكون من 17 فقرة

المحور الثالث : يناقش التغيير في الأفراد ، ويتكون من 31 فقرة ، وينقسم إلى محاور فرعية كما يلي:

- التدريب ويتكون من 9 فقرات.
- التحفيز ويتكون من 8 فقرات.
- نمط القيادة ويتكون من 8 فقرات.
- العلاقات الإنسانية ويتكون من 6 فقرات.

المحور الرابع : يناقش الأداء ، ويتكون من 13 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني الموافقة بشدة والدرجة "1" تعني الموافقة بدرجة قليلة جدا حسب جدول رقم (5.11)

جدول رقم(5.11)
مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	←			غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5.5 صدق وثبات الاستبيان :

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

5.5.1 صدق فقرات الاستبيان :

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1. صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء، وأطباء يعملون في مجمع الشفاء الطبي و يحاضرون في كليات الطب والتمريض والمهن الطبية في الجامعات الفلسطينية (الملحق رقم 1)، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول رقم (5.12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
I	مرونة الهيكل التنظيمي		
-1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.619	0.004
-2	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس	0.540	0.014

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.629	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	-3
0.000	0.762	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير	-4
0.006	0.596	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية	-5
		السلطة/ المسؤولية	II
0.003	0.636	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية	-6
0.030	0.485	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البنية الداخلية	-7
0.000	0.710	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البنية الخارجية	-8
0.000	0.745	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى	-9
0.003	0.637	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية	-10
0.006	0.594	يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم	-11
0.000	0.720	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	-12
0.002	0.643	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة	-13
		خطوط الاتصال	III
0.011	0.553	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	-14
0.027	0.495	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	-15
0.001	0.662	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة	-16
0.032	0.480	يتم انجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	-17
0.012	0.550	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	-18
0.000	0.799	المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة	-19
0.000	0.800	تنوع وسائل الاتصال في داخل المجمع	-20
0.007	0.583	تنوع وسائل الاتصال بين المجمع والمستشفيات الأخرى	-21
		صناعة القرار	IV
0.015	0.537	تتم دراسة القرارات قبل صدورها	-22
0.002	0.654	يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات	-23
0.003	0.633	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	-24-
0.032	0.481	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات	-25
0.004	0.614	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب	-26
0.014	0.541	توفر المعلومات صورة واضحة عن واقع المجمع	-27
0.000	0.755	يُعوّل على المعلومات في صنع القرار	-28

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (5.12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التغيير في الهيكل التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا

جدول رقم (5.13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التغيير في التكنولوجيا

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.612	تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي	29
0.000	0.764	يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	30
0.003	0.637	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	31
0.006	0.592	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	32
0.002	0.653	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	33
0.029	0.487	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير	34
0.014	0.538	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل	35
0.025	0.499	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	36
0.030	0.486	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	37
0.001	0.661	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام	38
0.005	0.603	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام	39
0.000	0.784	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية	40
0.001	0.702	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	41
0.000	0.714	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	42
0.004	0.612	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	43
0.000	0.764	إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت والجهد	44
0.003	0.637	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل	45

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (5.13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التغيير في التكنولوجيا) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من

قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: التغيير في الأفراد

جدول رقم (5.14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التغيير في الأفراد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		التدريب	I
0.020	0.517	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	46
0.003	0.629	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	47
0.004	0.613	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	48
0.001	0.673	تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	49
0.007	0.581	تساعد الإدارة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة	50
0.000	0.755	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	51
0.002	0.640	البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين	52
0.000	0.772	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	53
0.017	0.526	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	54
		التحفيز	II
0.006	0.590	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع	55
0.001	0.703	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة	56
0.001	0.695	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف	57
0.003	0.621	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها	58
0.008	0.578	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	59
0.000	0.756	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	60
0.000	0.855	التغيير يدفع العاملين للعمل	61
0.000	0.845	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	62
		نمط القيادة	III
0.016	0.532	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	63
0.003	0.631	يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	64
0.000	0.760	يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود	65
0.000	0.747	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته	66

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.804	يعزز السلوك الايجابي عند العاملين	67
0.000	0.783	يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	68
0.000	0.810	يساهم في حل المشاكل الفنية	69
0.000	0.726	يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقتنعهم بالحاجة إليه	70
		العلاقات الإنسانية	IV
0.000	0.712	يوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين	71
0.012	0.551	يوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين	72
0.008	0.572	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة	73
0.001	0.694	يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين	74
0.001	0.688	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	75
0.000	0.801	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	76

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (5.14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التغيير في الأفراد) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الأداء

جدول رقم (5.15)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.612	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	77
0.004	0.609	يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	78
0.000	0.729	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	79
0.001	0.701	استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة انجاز الأعمال	80
0.000	0.778	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	81
0.008	0.572	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	82
0.019	0.519	البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين	83
0.001	0.672	ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعه	84
0.000	0.800	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	85

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.654	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	86
0.002	0.646	يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	87
0.000	0.727	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	88
0.000	0.867	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	89

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (5.15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

3. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (5.16)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المحور	المحور
0.002	0.642	مرونة الهيكل التنظيمي	الأول
0.001	0.700	التغيير في التكنولوجيا	الثاني
0.022	0.507	التغيير في الأفراد	الثالث
0.000	0.789	الأداء	الرابع

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (5.16) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 .

5.5.2 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (5.17) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

جدول رقم (5.17)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1	مرونة الهيكل التنظيمي	28	0.7824	0.8779
2	التغيير في التكنولوجيا	17	0.7357	0.8477
3	التغيير في الأفراد	31	0.7486	0.8562
4	الأداء	13	0.7093	0.8299
	جميع الفقرات الاستبانة	89	89	0.8655

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

جدول رقم (5.18)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	مرونة الهيكل التنظيمي	28	0.8926
2	التغيير في التكنولوجيا	17	0.8847
3	التغيير في الأفراد	31	0.8754
4	الأداء	13	0.8476
	جميع فقرات الاستبانة	89	0.8856

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (5.18) أن معاملات الثبات مرتفعة

5.6 المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر

5.7(1- Sample K-S) اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5.19) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (5.19)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مرونة الهيكل التنظيمي	28	0.844	0.475
الثاني	التغيير في التكنولوجيا	17	1.316	0.063
الثالث	التغيير في الأفراد	31	1.022	0.247
الرابع	الأداء	13	1.178	0.125
	جميع الفقرات	89	1.058	0.213

5.8 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

5.8.1 تحليل فقرات المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي

1- مرونة الهيكل التنظيمي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (مرونة الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.20)

تحليل فقرات (مرونة الهيكل التنظيمي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	2.99	1.199	59.72	-0.198	0.843
2	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس	2.71	1.116	54.23	-4.361	0.000
3	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	2.71	1.138	54.18	-4.289	0.000
4	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير	3.01	1.094	60.22	0.164	0.870
5	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية	2.88	1.023	57.62	-1.937	0.054
	جميع الفقرات	2.85	0.865	57.08	-2.852	0.005

الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 285 " تساوي 1.97 بقيمة

1. في الفقرة رقم " 4 " " يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير " ، بلغ الوزن النسبي " 60.22% " ومستوى الدلالة " 0.870 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياذ من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وذلك لعدم علمهم بالتغييرات التي حدثت .

2. في الفقرة رقم " 1 " يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة " ، بلغ الوزن النسبي " 59.72% " ومستوى الدلالة " 0.843 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم معرفتهم بالهيكل التنظيمي للمجمع.

3. في الفقرة رقم " 5 " تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية " ، بلغ الوزن النسبي " 57.62% " ومستوى الدلالة " 0.054 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، على أرض الواقع تم استحداث وحدات جديدة لكن لم تكن ذات أثر واضح لأنها لم تتم لمصلحة العمل، أو على أسس علمية.

4. في الفقرة رقم " 2 " تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس " بلغ الوزن النسبي " 54.23% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

5. في الفقرة رقم " 3 " تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء " بلغ الوزن النسبي " 54.18% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة ، وذلك لأن التغييرات التي تمت كانت لمصالح شخصية بعيداً عن المهنية، ومتطلبات العمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مرونة الهيكل التنظيمي) تساوي 2.85 ، و الوزن النسبي يساوي 57.08% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي -2.852 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة، وتفسير الباحث لذلك أنه تم استحداث وحدات جديدة ولكن لم يتم الإعلان عن إقامة تلك الوحدات أو الإعلان عن وظائف شاغرة فيها كذلك لم يتم إلغاء وحدات قائمة لانقضاء الحاجة إليها، أو دمج وحدات مع بعضها أو تغيير تنظيمها أو تغيير في صلاحياتها، علاوة على ذلك فإن إقامة وحدات جديدة ودمج وحدات وإلغائها بحاجة إلى مصادقة الجهات العليا في وزارة الصحة وموافقة ديوان الموظفين العام، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الأعرجي والعزام ، 2003) التي بينت أن الهياكل التنظيمية لا تتمتع بالمرونة وبحاجة إلى تطويرها والابتعاد عن الهياكل السلطوية، وتعتبر مرونة الهيكل التنظيمي من المقومات الأساسية لإدارة التغيير.

2.السلطة/ المسؤولية

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (5.21) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات (السلطة/ المسؤولية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقره كما يلي:

جدول رقم (5.21)

تحليل فقرات (السلطة/ المسؤولية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية	3.08	1.056	61.55	1.239	0.216
2	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البينية الداخلية	2.98	1.103	59.51	-0.377	0.706
3	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البينية الخارجية	3.02	1.118	60.36	0.267	0.790
4	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى	2.94	1.057	58.72	-1.016	0.311
5	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية	3.08	1.189	61.55	1.098	0.273
6	يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم	3.56	1.063	71.20	8.873	0.000
7	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	2.86	1.132	57.18	-2.098	0.037
8	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة	2.90	1.224	58.01	-1.365	0.173
	جميع الفقرات	3.05	0.779	60.96	1.042	0.299

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "6" "يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم" بلغ الوزن النسبي "71.20%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرة، وذلك نتيجة لأن الغالبية من العاملين يحملون شهادة بكالوريوس فأعلى فهم قادرين على تحمل المسؤولية، كذلك هم يرون أن تحمل المسؤولية فرصة لاكتساب مهارات قيادية، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006)
2. في الفقرة رقم "1" "توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية"، بلغ الوزن النسبي "61.55%" ومستوى الدلالة "0.216" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرى الباحث أن الحيادية تعني عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية.

3. في الفقرة رقم " 5 " الإدارة تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية "، بلغ الوزن النسبي " 61.55% " ومستوى الدلالة " 0.273 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعتبر هذا مؤشر على توجه الإدارة نحو المركزية والاستئثار بالقرارات، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006)
4. في الفقرة رقم " 3 " يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية " بلغ الوزن النسبي " 60.36% " ومستوى الدلالة " 0.790 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
5. في الفقرة رقم " 2 " يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية " بلغ الوزن النسبي " 59.51% " ومستوى الدلالة " 0.706 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- نتيجة الفقرة " 2 " و " 3 " تؤكد توجه الإدارة نحو المركزية حيث لا يتم إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ولكن بناءً على اعتبارات شخصية وحزبية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2006)
6. في الفقرة رقم " 4 " الهيكل التنظيمي يعمل على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى " بلغ الوزن النسبي " 58.72% " ومستوى الدلالة " 0.311 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
7. في الفقرة رقم " 8 " لا يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة "، بلغ الوزن النسبي " 58.01% " ومستوى الدلالة " 0.173 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن على أرض الواقع لا يوجد وصف وظيفي يحدد السلطات والمسؤوليات، وذلك أحد المشاكل الوظيفية في وزارة الصحة، ويعزى ذلك لعدم تنازل بعض أصحاب السلطات عنها.
8. في الفقرة رقم " 7 " تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية "، بلغ الوزن النسبي " 57.18% " ومستوى الدلالة " 0.037 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة، وذلك لأن الإدارة غير مهتمة بنقل المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الأخرى، فهي غير معنية بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (السلطة/ المسؤولية) تساوي 3.05، و الوزن النسبي يساوي 60.96% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي

1.042 وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.299 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالسلطة والمسئولية، أرى أن الحيادية تعني عدم وجود خطوط واضحة للسلطة والمسئولية، ويعزى ذلك إلى توجه الإدارة نحو المركزية، كذلك كثرة الدوائر و الأقسام تؤدي إلى تضارب في الصلاحيات والمسئوليات، وعدم مقدرة ممارسة كثير من رؤساء الأقسام لممارسة صلاحياتهم وذلك لازدواجية التبعية المالية للموظفين، علاوة على توزيع المهام والمسئوليات على أساس شخصي بعيد عن المهنية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) و (اللوح، 2006)

3.خطوط الاتصال

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (خطوط الاتصال) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.22)

تحليل فقرات (خطوط الاتصال)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	3.19	1.186	63.79	2.696	0.007
2	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	3.06	1.120	61.13	0.848	0.397
3	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة	3.18	2.235	63.53	1.330	0.185
4	يتم انجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3.07	1.158	61.42	1.029	0.304
5	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	3.20	1.100	64.08	3.130	0.002
6	المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة	2.88	1.021	57.61	-1.973	0.049
7	تنوع وسائل الاتصال في داخل المجمع	3.25	1.057	65.02	3.966	0.000
8	تنوع وسائل الاتصال بين المجمع والمستشفيات الأخرى	3.08	1.074	61.55	1.216	0.225
	جميع الفقرات	3.11	0.827	62.24	2.283	0.023

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 7" " تنوع وسائل الاتصال في داخل المجمع"، بلغ الوزن النسبي " 65.02%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة، حيث تعدد وسائل الاتصال من خلال استعمال الهاتف كذلك المراسلات والكتب والقرارات والتقارير اليومية والشهرية والسنوية والاجتماعات وكذلك الجوال.

2. في الفقرة رقم "5" " الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال " بلغ الوزن النسبي " 64.08% " ومستوى الدلالة " 0.002 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة، وذلك من خلال الاعتماد على الجوال في استدعاء العاملين والتعرف على أماكن تواجدهم.

3. في الفقرة رقم "1" " وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين " بلغ الوزن النسبي " 63.79% " ومستوى الدلالة " 0.007 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة، حيث تنوع وسائل الاتصال المستخدمة أدى إلى وجود اتصال دائم بين المسؤولين والعاملين

4. في الفقرة رقم "3" " ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة "، بلغ الوزن النسبي " 63.53% " ومستوى الدلالة " 0.185 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم معرفتهم بالاتصالات غير الرسمية، وايضاً الاعتماد على الاتصالات الرسمية فقط.

5. في الفقرة رقم "8" " تنوع وسائل الاتصال بين المجمع والمستشفيات الأخرى "، بلغ الوزن النسبي " 61.55% " ومستوى الدلالة " 0.225 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود تواصل بين المجمع والمستشفيات الأخرى، إلا في الحالات الطارئة، وفي الغالب تكون الوسيلة المستخدمة هي الهاتف.

6. في الفقرة رقم "4" " يتم انجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة "، بلغ الوزن النسبي " 61.42% " ومستوى الدلالة " 0.397 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فهم غير قادرين على تحديد هل الاتصالات تتم بسرعة أو لا.

7. في الفقرة رقم "2" " سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة "، بلغ الوزن النسبي " 61.13% " ومستوى الدلالة " 0.304 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يعزى ذلك إلى عدم اطلاع أفراد العينة على تلك الاتصالات، وعدم وجود اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل التي تواجه العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) و(اللوح، 2006)

8. في الفقرة رقم "6" المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة"، بلغ الوزن النسبي " 57.61% ومستوى الدلالة " 0.049" وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة، ويعزو الباحث ذلك لكثرة وسائل الاتصال ومصادر المعلومات. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (خطوط الاتصال) تساوي 3.11 ، و الوزن النسبي يساوي 62.24 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.283 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.023 وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات خطوط الاتصالات، وبالنظر إلى الوزن النسبي تعتبر خطوط الاتصالات ضعيفة في داخل المجمع.

ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع وسائل الاتصال المستخدمة، كذلك لا يوجد اتصال جيد بين الأقسام المختلفة وذلك لتداخل الصلاحيات والمسئوليات وتعدد الأقسام في التخصص الواحد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و (الأعرجي والعزام، 2003) والتي أوصت بضرورة تفعيل نظام الاتصالات واكسابه مرونة وسهولة و (Diefenbach, 2007) والتي بينت أن فشل أو نجاح عملية التغيير يعتمد على كيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، و (Buoy, 2002) التي بينت أن الاتصال الجيد يزيد من فعالية التغيير.

4. صناعة القرار

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (صناعة القرار) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.23)

تحليل فقرات (صناعة القرار)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتم دراسة القرارات قبل صدورها	3.11	1.149	62.26	1.655	0.099
2	يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	2.82	1.240	56.40	-2.444	0.015
3	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	2.88	1.090	57.59	-1.857	0.064
4	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات	2.87	1.130	57.44	-1.901	0.058
5	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب	2.77	1.050	55.39	-3.685	0.000
6	توفر المعلومات صورة واضحة عن واقع المجمع	2.99	1.026	59.79	-0.174	0.862
7	يُعَوَّل على المعلومات في صنع القرار	3.02	1.067	60.43	0.335	0.738
	جميع الفقرات	2.92	0.860	58.49	-1.483	0.139

الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 285" تساوي 1.97 بقيمة

1. في الفقرة رقم " 1 " " تتم دراسة القرارات قبل صدورها " بلغ الوزن النسبي " 62.26% " ومستوى الدلالة " 0.099 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم اشراكهم في دراسة القرارات.
2. في الفقرة رقم " 7 " " يُعول على المعلومات في صنع القرار " بلغ الوزن النسبي " 60.43% " ومستوى الدلالة " 0.738 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم اطلاعهم على تلك المعلومات.
3. في الفقرة رقم " 6 " "توفر المعلومات صورة واضحة عن واقع المجمع "بلغ الوزن النسبي " 59.79% " ومستوى الدلالة " 0.862 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
4. في الفقرة رقم " 3 " "يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات " بلغ الوزن النسبي " 57.59% " ومستوى الدلالة " 0.064 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم اشراكهم في صنع القرار.
5. في الفقرة رقم " 4 " "تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات" بلغ الوزن النسبي " 57.44% " ومستوى الدلالة " 0.058 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
6. في الفقرة رقم " 2 " " يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات " بلغ الوزن النسبي " 56.40% " ومستوى الدلالة " 0.015 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة، ويعزو الباحث ذلك لاستئثار الإدارة في صنع القرارات.
7. في الفقرة رقم " 5 " " تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب " بلغ الوزن النسبي " 55.39% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (صناعة القرار) تساوي 2.92 ، و الوزن النسبي يساوي 58.49% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.483 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.139 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على الفقرات الخاصة بصنع القرارات، مما يعني انه لا يتم صناعة القرارات بصورة منهجية سليمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على الرغم من معاشيتهم للواقع داخل المجمع، عدم توفر الخلفية الإدارية اللازمة التي تمكن الإدارة من صناعة القرار بصورة سليمة، عدم دقة المعلومات المتاحة وعدم تقييم البدائل بصورة صحيحة و والتسرع في اتخاذ القرارات، وعدم متابعة القرارات بعد صدورها وتقييمها، وعدم وجود اتصالات غير رسمية بين الإدارة والعاملين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العذقي، 1998) والتي بينت أنه لا يتم إشراك العاملين في صناعة القرارات، و (عباس والزامل، 2007) والتي بينت ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات.

تحليل جميع فقرات المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي

يبين جدول رقم (5.24) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التغيير في الهيكل التنظيمي) تساوي 3.00 ، و الوزن النسبي يساوي 60.02% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.025 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.980 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد على العينة على فقرات هذا المحور، مما يدل على أن التغيير في الهيكل التنظيمي غير واضح. ويعزو الباحث ذلك إلى جمود الهيكل التنظيمي حيث أن استحداث وحدات يتم بناءً على أساس شخصي، وليس حسب العمل بعد قراءة البيئة الداخلية والخارجية، كذلك لا يتم توزيع الصلاحيات حسب ما تتطلبه احتياجات العمل، واستحواذ الإدارة على كثير من الصلاحيات والسلطات وعدم تمكين العاملين في المستويات الأخرى من المبادرة والمبادأة، وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين فيما يخص كل في تخصصه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006) والتي بينت أن جمود الهيكل التنظيمي من أهم معوقات عمليات التغيير ودراسة (الرقب، 2008) التي بينت ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية.

جدول رقم (5.24)

تحليل جميع المحور الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	مرونة الهيكل التنظيمي	2.85	0.865	57.08	-2.852	0.005
2	السلطة/ المسؤولية	3.05	0.779	60.96	1.042	0.299
3	خطوط الاتصال	3.11	0.827	62.24	2.283	0.023
4	صناعة القرار	2.92	0.860	58.49	-1.483	0.139
	جميع الفقرات	3.00	0.731	60.02	0.025	0.980

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 285" تساوي 1.97

5.8.2 تحليل فقرات المحور الثاني : التغيير في التكنولوجيا

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (التغيير في التكنولوجيا) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.25)

تحليل جميع المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي	3.24	1.100	64.86	3.723	0.000
2	يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها	3.12	1.130	62.48	1.845	0.066
3	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	2.95	1.094	59.01	-0.761	0.447
4	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	2.94	1.111	58.80	-0.910	0.364
5	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	3.08	1.090	61.63	1.254	0.211
6	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير	3.19	1.029	63.70	3.015	0.003
7	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل	3.13	1.125	62.69	2.008	0.046
8	تنتم الإمكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	3.03	1.070	60.64	0.500	0.617
9	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.00	1.035	60.07	0.058	0.954
10	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام	3.22	0.973	64.33	3.735	0.000
11	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام	3.15	1.118	62.99	2.242	0.026
12	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية	2.98	1.126	59.51	-0.369	0.712
13	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	3.10	1.029	61.91	1.560	0.120
14	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	2.93	1.076	58.59	-1.105	0.270
15	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة	3.00	1.057	60.00	0.000	1.000
16	إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت والجهد	3.03	1.022	60.64	0.523	0.601
17	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل	2.83	1.069	56.54	-2.724	0.007
	جميع الفقرات	3.05	0.799	61.10	1.157	0.248

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "1" " الإدارة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي"، بلغ الوزن النسبي " 64.86%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة، ويعزى ذلك نتيجة التطور الحاصل في المجال الطبي، وما تم إدخاله للمجمع من تكنولوجيا طبية سواء في مجال الأشعة أو مجال التحاليل الطبية.
2. في الفقرة رقم "10" " التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام"، بلغ الوزن النسبي " 64.33%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة

على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى المستوى العلمي للعاملين وقدراتهم الفنية على التعامل مع التكنولوجيا، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السعيد، 2003) والتي بينت أن معرفة المبحوثين بالتكنولوجيا ضعيفة جداً.

3. في الفقرة رقم "6" " التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير " بلغ الوزن النسبي " 63.70% " ومستوى الدلالة " 0.003 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة ، وذلك لأن عملية التطور التكنولوجي هي عملية تغيير، ورغبة من العاملين للاستفادة من التكنولوجيا، وهو مؤشر إيجابي على تقبل التغيير التكنولوجي على الرغم من ضعف المؤشر .

4. في الفقرة رقم "11" " تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام "، بلغ الوزن النسبي " 62.99% " ومستوى الدلالة " 0.026 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة افراد العينة على هذه الفقرة، وعلى الرغم من توفر البرامج إلى أنه لا يتم الاستفادة منها بصورة جيدة، حيث يتم انجاز كثير من المعاملات يدوياً.

5. في الفقرة رقم "7" " ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل "، بلغ الوزن النسبي " 62.69% " ومستوى الدلالة " 0.046 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وأن ويتضح من خلال الوزن النسبي أن التكنولوجيا ساهمت في انجاز العمل بصورة طفيفة، وذلك للاهتمام بالتكنولوجيا الطبية على حساب التكنولوجيا الإدارية التي لا تقل أهمية في المجال الطبي.

6. في الفقرة رقم "2" " يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها "، بلغ الوزن النسبي " 62.48% " ومستوى الدلالة " 0.066 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، على أرض الواقع يوجد وحدة خاصة للتكنولوجيا ولكن يقتصر عملها على صيانة أجهزة الحاسوب فقط.

7. في الفقرة رقم "13" " تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل "، بلغ الوزن النسبي " 61.91% " ومستوى الدلالة " 0.120 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن الحيادية هنا ليست ذات معنى وذلك لأن العاملين هم أقدر الناس على معرفة إن تم تغيير في أساليب العمل أم لا.

8. في الفقرة رقم "5" " التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت "، بلغ الوزن النسبي " 61.63% " ومستوى الدلالة " 0.211 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن

هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن التكنولوجيا المتوفرة لم تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) ويعزو الباحث ذلك لعدم التغيير في أساليب العمل لمواكبة التغيير في التكنولوجيا، وكثرة الإجراءات الإدارية.

9. في الفقرة رقم " 8 " تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية "، بلغ الوزن النسبي " 60.64% " ومستوى الدلالة " 0.617 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك للأعطال المتكررة وعدم توفر الصيانة اللازمة.

10. في الفقرة رقم " 16 " إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت والجهد "، بلغ الوزن النسبي " 60.64% " ومستوى الدلالة " 0.601 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لتعود العاملين على الروتين في العمل.

11. في الفقرة رقم " 9 " التكنولوجيا المستخدمة تتسجم مع متطلبات العمل "، بلغ الوزن النسبي " 60.07% " ومستوى الدلالة " 0.954 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) ويُعزى ذلك لعدم دراسة البيئة الداخلية للمجمع قبل التغيير في التكنولوجيا، كذلك وضع مواصفات ذات إمكانيات عالية تفوق متطلبات العمل، وفي بعض الأحيان تكون هذه التكنولوجيا تبرعات من جهات خارجية يتم فرضها على المجمع.

12. في الفقرة رقم " 15 " يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة "، بلغ الوزن النسبي " 60.00% " ومستوى الدلالة " 1.000 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك لأنه لا يتم تغيير في أساليب العمل يتوجب إدخال معدات جديدة.

13. في الفقرة رقم " 12 " تُستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية "، بلغ الوزن النسبي " 59.51% " ومستوى الدلالة " 0.712 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث لا يتم استخدام الشبكة إلا لتوصيل خدمات الانترنت لبعض الأقسام داخل المجمع، وعدم استغلالها بما تقتضيه مصلحة العمل، إلا فيما بين قسم الأشعة المقطعية وقسم جراحة الأعصاب وأطباء الباطنة حيث تستخدم الشبكة في نقل الصور المقطعية.

14. في الفقرة رقم "3" توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة"، بلغ الوزن النسبي "59.01%" ومستوى الدلالة "0.447" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

15. في الفقرة رقم "4" "يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين"، بلغ الوزن النسبي "58.80%" ومستوى الدلالة "0.364" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن الحياد ليس له معنى وذلك لأن العاملين هم الأقدر على تحديد هل ترافق التكنولوجيا دورات تدريبية أم لا، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع (السعيد، 2003) والتي بينت أن ضعف التدريب هو أهم معوقات التطوير التكنولوجي.

16. في الفقرة رقم "14" "تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل"، بلغ الوزن النسبي "58.59%" ومستوى الدلالة "0.270" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

17. في الفقرة رقم "17" "تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل" بلغ الوزن النسبي "56.54%" ومستوى الدلالة "0.007" وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لاعتقاد سائد لدى الإدارة أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى ضبط الأمور بصورة أفضل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العديقي، 1998) التي بينت أن تعقيد اللوائح والإجراءات يؤثر سلباً على الأداء ويحد من محاولات التطوير.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.25) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التغيير في التكنولوجيا) تساوي 3.05 ، و الوزن النسبي يساوي 61.10% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 1.157 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.248 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة، بمعنى أن التغيير التكنولوجي لم يكن واضح الصورة، ويعزى ذلك لعدم توافق التكنولوجيا مع متطلبات العمل والتغيير المنشود، وعدم تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة، ووفرت التكنولوجيا بدائل كثيرة أمام الأطباء مما أدى إلى الإفراط في طلب الفحوصات لذلك لم يكن للتكنولوجيا أثر واضح في توفير الجهد والوقت ، أيضاً لم تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل، أو إدخال أفكار جديدة في العمل وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب،

2008) و(السعيد، 2003) و(خليل، 2003) والتي بينت ضرورة التغيير في أساليب العمل وإدخال معدات جديدة.

5.8.3 تحليل فقرات المحور الثالث : التغيير في الأفراد

1. التدريب

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بعنصر (التدريب) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة:

جدول رقم (5.26)

تحليل فقرات (التدريب)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.02	1.208	60.35	0.246	0.806
2	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	2.97	1.110	59.44	-0.427	0.670
3	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	2.75	1.068	55.07	-3.890	0.000
4	تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	2.91	1.049	58.25	-1.411	0.159
5	تساعد الإدارة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة	2.88	1.078	57.54	-1.927	0.055
6	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	3.07	1.062	61.48	1.173	0.242
7	البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين	3.38	1.019	67.51	6.221	0.000
8	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين	3.10	1.062	61.97	1.564	0.119
9	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	3.26	4.488	65.26	0.990	0.323
	جميع الفقرات	3.04	0.978	60.76	0.658	0.511

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "7" " البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين " بلغ الوزن النسبي " 67.51%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة. ولكن بصورة ضعيفة، حيث لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأسس علمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حلواني، 1990) التي رأت ضرورة صقل مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية.

2. في الفقرة رقم "9" " يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية "، بلغ الوزن النسبي " 65.26%" ومستوى الدلالة " 0.323" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على

أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث لم يستطيع أفراد العينة تحديد ما إذا كان يتم الاستعانة بالخبرات من خارج المجمع أم لا.

3. في الفقرة رقم " 8 " البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين "، بلغ الوزن النسبي " 61.97%" ومستوى الدلالة " 0.119" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لصعوبة تغيير السلوك من خلال البرامج التدريبية.

4. في الفقرة رقم " 6 " برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير " بلغ الوزن النسبي " 61.48%" ومستوى الدلالة " 0.242" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم الاطلاع على خطط التغيير وفرض عملية التغيير بالإكراه.

5. في الفقرة رقم " 1 " الإدارة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين "، بلغ الوزن النسبي " 60.35%" ومستوى الدلالة " 0.806" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة لا تقوم بالتعرف على مستويات أداء العاملين أو الاستفادة من تقارير الأداء السنوية، التي تساعد في التعرف على أداء العاملين وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية.

6. في الفقرة رقم " 2 " الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل "، بلغ الوزن النسبي " 59.44%" ومستوى الدلالة " 0.670" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال نظرة كلية أو جزئية لعملية التغيير.

7. في الفقرة رقم " 4 " الإدارة تقوم بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين "، بلغ الوزن النسبي " 58.25%" ومستوى الدلالة " 0.159" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

8. في الفقرة رقم " 5 " الإدارة تساعد العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة "، بلغ الوزن النسبي " 57.54%" ومستوى الدلالة " 0.055" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

9. في الفقرة رقم " 3 " تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها " ، بلغ الوزن النسبي " 55.07% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.26) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بعنصر (التدريب) تساوي 3.04 ، و الوزن النسبي يساوي 60.76% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.658 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.511 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات الخاصة بالتدريب، مما يعني عدم وجود أثر للتدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، والاكتفاء بالتدريب الفني دون التدريب السلوكي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ خليل، 2008) و(أبو عساكر، 2008) و (حلواني، 1990) و(Bhaskar, Bhal, 2003) التي بينت أن عدم وجود برامج تدريب يؤدي إلى تقادم المهارات، واختلفت مع دراسة (مرزوق، 2006) أن هناك اهتمام بتدريب وتطوير العاملين وذلك لاختلاف القطاع حيث دراسة مرزوق تمت في المنظمات غير الحكومية

2. التحفيز

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بعنصر (التحفيز) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.27) تحليل فقرات (التحفيز)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع	2.53	1.301	50.63	-6.068	0.000
2	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة	2.49	1.218	49.82	-7.053	0.000
3	تتم عملية الترقيّة بناء على تحسن أداء الموظف	2.57	1.242	51.44	-5.821	0.000
4	تتظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها	2.81	1.147	56.21	-2.788	0.006
5	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	2.67	1.200	53.31	-4.699	0.000
6	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	3.22	1.079	64.38	3.415	0.001
7	التغيير يدفع العاملين للعمل	3.20	1.145	63.94	2.902	0.004
8	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	3.08	1.115	61.51	1.128	0.260
	جميع الفقرات	2.82	0.928	56.38	-3.290	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 285 " تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "6" " توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة "، بلغ الوزن النسبي " 64.38%" ومستوى الدلالة " 0.001 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ومثال على ذلك برامج الترقية لحملة الدبلوم إلى بكالوريوس سواء في المهن الطبية أو التمريض.

2. في الفقرة رقم "7" " التغيير يدفع العاملين للعمل "، بلغ الوزن النسبي " 63.94%" ومستوى الدلالة " 0.004 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرى الباحث أن ذلك مؤشر على تقبل العاملين للتغيير.

3. في الفقرة رقم "8" " تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل "، بلغ الوزن النسبي " 61.51%" ومستوى الدلالة " 0.260 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم وجود برامج محددة تبين كيفية التعامل مع العاملين الجدد وكيفية تأقلمهم مع العمل، ولكن تتم عملية تقليد من العاملين الجدد لما يقوم به العاملون القدامى.

4. في الفقرة رقم "4" " الإدارة تنظر إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها "، بلغ الوزن النسبي " 56.21%" ومستوى الدلالة " 0.006 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على عدم اهتمام الإدارة بتطوير العاملين.

5. في الفقرة رقم "5" "إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف "، بلغ الوزن النسبي " 53.31%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك لأن توزيع المهام يتم بناءً على اعتبارات شخصية وحزبية ليس لها علاقة بالمؤهلات أو القدرات التي يمتلكها العاملون.

6. في الفقرة رقم "3" " تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف "، بلغ الوزن النسبي " 51.44%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب، أولها عدم وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية في المجمع تتابع أداء وعمل العاملين، ثانياً عدم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لأغراض الترقية، وأخيراً في كثير من الأحيان تكون الترقية لأسباب شخصية أو حزبية وبعيداً عن المهنية.

7. في الفقرة رقم " 1 " "تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع " بلغ الوزن النسبي " 50.63% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث لا يقدم أي نوع من الحوافز للعاملين المجتهدين، والقادرين على تقديم أفكار جديدة في العمل.

8. في الفقرة رقم " 2 " "تنوع وسائل التحفيز المستخدمة"، بلغ الوزن النسبي " 49.82% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك يتفق مع الفقرة رقم " 1 " حيث لا يوجد حوافز وبالتالي عدم التنوع في وسائل التحفيز.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.27) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بعنصر (التحفيز) تساوي 2.82 ، و الوزن النسبي يساوي 56.38 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي -3.590 وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي - 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم تقديم حوافز مادية ومعنوية للتغيير في سلوك الأفراد أو أدائهم أو مهاراتهم أو بناءً على الأفكار التي تقدم لتحقيق التطوير والتغيير المنشود، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العديقي، 1998) و (حلواني، 1990) التي أوصت بوجود نظام حوافز جيد.

3. نمط القيادة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بعنصر (نمط القيادة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.28)

تحليل فقرات (نمط القيادة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	3.23	1.193	64.56	3.227	0.001
2	يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	3.10	1.102	61.91	1.457	0.146
3	يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود	3.03	1.113	60.56	0.426	0.671
4	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته	3.04	1.158	60.70	0.512	0.609
5	يعزز السلوك الإيجابي عند العاملين	3.22	1.134	64.42	3.291	0.001
6	يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	3.08	1.154	61.68	1.232	0.219
7	يساهم في حل المشاكل الفنية	3.13	1.117	62.68	2.019	0.044

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
8	يهيئ العاملین لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه	3.09	1.101	61.79	1.360	0.175
	جميع الفقرات	3.11	0.955	62.27	2.007	0.046

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "1" " نمط القيادة يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي "، بلغ الوزن النسبي "64.56%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لأن طبيعة العمل في المجال الطبي تتطلب العمل بروح الفريق.

2. في الفقرة رقم "5" " نمط القيادة يعزز السلوك الايجابي عند العاملين "، بلغ الوزن النسبي "64.42%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ورغم ذلك يعتبر التأثير ضعيف في تعزيز السلوك الايجابي.

3. في الفقرة رقم "7" " نمط القيادة يساهم في حل المشاكل الفنية " بلغ الوزن النسبي "62.68%" ومستوى الدلالة "0.044" وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. في الفقرة رقم "2" " نمط القيادة يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم " بلغ الوزن النسبي "61.91%" ومستوى الدلالة "0.146" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى ميل كثير من العاملين لإيجاد الحلول بأنفسهم.

5. في الفقرة رقم "8" " نمط القيادة يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه "، بلغ الوزن النسبي "61.79%" ومستوى الدلالة "0.175" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لعدم علمهم بالتغيير المطلوب، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Paglis and Green, 2002) التي بينت أن توجيه الآخرين نحو التغيير يؤدي إلى فعالية التغيير.

6. في الفقرة رقم "6" " نمط القيادة يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود " بلغ الوزن النسبي "61.68%" ومستوى الدلالة "0.219" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

7. في الفقرة رقم "4" " نمط القيادة يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته " بلغ الوزن النسبي " 60.70% " ومستوى الدلالة " 0.609 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن الحيادية هنا تعادل السلبية.

8. في الفقرة رقم "3" " نمط القيادة يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود " بلغ الوزن النسبي " 60.56% " ومستوى الدلالة " 0.671 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.28) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بعنصر (نمط القيادة) تساوي 3.11 ، و الوزن النسبي يساوي 62.27 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.007 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نمط القيادة كان له دور ضعيف في إقناع الآخرين في التغيير، ويعزو الباحث ذلك إلى إن كثير من العاملين لا يتقنون في رؤسائهم ويرجع ذلك لأن التعيين في المراكز الإشرافية لا يتم بناءً على المؤهلات التي يملكها الموظف، أو الخبرة التي يمتلكها، أو ممكن أن يكون السبب هو في عدم قدرة القيادة على مخاطبة العاملين وتوصيل الأهداف بصورة واضحة وجليّة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008) التي بينت عدم وجود قيادة قادرة على التغيير، وبالإشارة إلى دراسة (Steven Appelbaum et. Al., 1998) تعتبر القيادة من نوع القيادة الانتقالية التي لا تملك مهارات التأثير في الآخرين.

4. العلاقات الإنسانية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.29) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بعنصر (العلاقات الإنسانية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.29)

تحليل فقرات (العلاقات الإنسانية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين	3.42	1.090	68.41	6.491	0.000
2	يوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين	3.23	1.128	64.58	3.419	0.001
3	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة	2.98	1.157	59.51	-0.359	0.720
4	يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين	3.11	1.170	62.18	1.572	0.117
5	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	2.72	1.215	54.31	-3.928	0.000
6	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	2.81	1.185	56.27	-2.655	0.008
	جميع الفقرات	3.05	0.924	60.92	0.835	0.404

1. في الفقرة رقم " 1 " " يوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين " بلغ الوزن النسبي " 68.41% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. في الفقرة رقم " 2 " " يوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين " بلغ الوزن النسبي " 64.58% " ومستوى الدلالة " 0.001 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة .

3. في الفقرة رقم " 4 " " وجود جو من التنافس البناء بين العاملين " بلغ الوزن النسبي " 62.18% " ومستوى الدلالة " 0.117 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى أن الحيادية هنا ليست بسبب وجود التنافس ولكن هل هو بناء أم العكس.

4. في الفقرة رقم " 3 " " لا يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة " بلغ الوزن النسبي " 59.51% " ومستوى الدلالة " 0.720 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأرى باعتبار النتيجة سلبية هنا لأن الثقة والاحترام إذا كان موجوداً سيكون ظاهراً لا ليس فيه.

5. في الفقرة رقم " 6 " " الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل " بلغ الوزن النسبي " 56.27% " ومستوى الدلالة " 0.008 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك يستدعي تدخل الإدارة لتوفير الجو المناسب للعمل.

6. في الفقرة رقم " 5 " " الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون " بلغ الوزن النسبي " 54.31% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.29) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بعنصر (العلاقات الإنسانية) تساوي 3.05 ، و الوزن النسبي يساوي 60.92% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.835 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.404 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات العلاقات الإنسانية، وأرى أن الحياد يعني السلبية، ولذلك تحتاج الإدارة إلى

تغيير تعاملها ونظرتها للعاملين بحيث تكون إيجابية لخلق جو من الألفة والصدقة والإخاء داخل العمل، حتى تستطيع إقناعهم والتأثير بما يخدم خطط التغيير، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و(عباس والزامل، 2007) التي بينت ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين.

تحليل جميع فقرات المحور الثالث : التغيير في الأفراد

يبين جدول رقم (5.30) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (التغيير في الأفراد) تساوي 3.00 ، و الوزن النسبي يساوي 60.03 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.028 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.978 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، مما يعني أن عملية التغيير في الأفراد لم تكن ذات معالم واضحة لغياب برامج التدريب التي تعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين، وعدم وجود نظام حوافز مناسب يعزز أداء المبدعين والمجتهدين، وغياب دور القائد للتأثير في العاملين سواء من الناحية الفنية أو السلوكية، وعدم وجود جو من الثقة بين الإدارة والعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و(عباس والزامل، 2007) و(الرقب، 2008)

جدول رقم (5.30)

تحليل جميع فقرات المحور الثالث (التغيير في الأفراد)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	التدريب	3.04	0.978	60.76	0.658	0.511
2	التحفيز	2.82	0.928	56.38	-3.290	0.001
3	نمط القيادة	3.11	0.955	62.27	2.007	0.046
4	العلاقات الإنسانية	3.05	0.924	60.92	0.835	0.404
	جميع الفقرات	3.00	0.836	60.03	0.028	0.978

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 285 " تساوي 1.97

5.8.4 تحليل فقرات المحور الرابع : الأداء

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الأداء) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (5.31)

تحليل جميع فقرات المحور الرابع (الأداء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.51	1.080	70.11	7.898	0.000
2	يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	3.47	1.086	69.33	7.255	0.000
3	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	3.11	1.099	62.20	1.679	0.024
4	استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة انجاز الأعمال	3.16	1.116	63.11	2.344	0.020
5	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	2.91	1.076	58.25	-1.376	0.170
6	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	3.08	1.038	61.62	2.314	0.002
7	البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين	3.07	0.985	61.41	1.205	0.229
8	ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية	3.16	0.981	63.11	2.667	0.008
9	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	3.41	0.964	68.24	7.205	0.000
10	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	3.28	1.104	65.57	4.221	0.000
11	يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3.48	0.994	69.61	8.133	0.000
12	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	3.34	1.010	66.74	5.631	0.000
13	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	3.30	1.097	65.96	4.591	0.000
0.000	جميع الفقرات	3.25	0.759	65.02	5.585	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "285" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "1" " يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " بلغ الوزن النسبي " 70.11%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. في الفقرة رقم "11" " يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة " بلغ الوزن النسبي " 69.61%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

3. في الفقرة رقم " 2 " يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد " بلغ الوزن النسبي " 69.33% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. في الفقرة رقم " 9 " لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية " بلغ الوزن النسبي " 68.24% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

تعتبر الفقرات من " 1-4 " من أكبر فقرات الاستبانة في الوزن النسبي مما يدل على أن لدى العاملين الثقة في أداء العمل والمهارات التي يمتلكونها وقدرتهم على حل المشاكل التي تعرضهم ويعزى ذلك لأن كل موظف يعتبر أخصائي في مجال عمله، وقادر على القيام بأعباء الوظيفة، ولكن هذا الأداء بحاجة إلى تطوير ليصل إلى معدلات أعلى.

5. في الفقرة رقم " 12 " يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة " بلغ الوزن النسبي " 66.74% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث أن العاملون يلتزمون بالجدول التي توضع للعمل سواء في أوقات الأزمات أو في العطل الرسمية أو في الأعياد.

6. في الفقرة رقم " 13 " تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها " بلغ الوزن النسبي " 65.96% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، على الرغم من عدم توفر وصف وظيفي يوضح متطلبات كل وظيفة.

7. في الفقرة رقم " 10 " يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي " بلغ الوزن النسبي " 65.57% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ورغم ذلك يحتاج الالتزام بالدوام إلى تعزيز لما يتطلبه العمل في المجال الطبي من التزام بالدوام الرسمي.

8. في الفقرة رقم " 4 " استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة انجاز الأعمال " بلغ الوزن النسبي " 63.11% " ومستوى الدلالة " 0.020 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، وعلى الرغم من ذلك وسائل الاتصال بحاجة إلى تحسين

9. في الفقرة رقم "8" " ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية " بلغ الوزن النسبي " 63.11% " ومستوى الدلالة " 0.008 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

10. في الفقرة رقم "3" " التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل " بلغ الوزن النسبي " 62.20% " ومستوى الدلالة " 0.024 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، على الرغم من موافقة العينة على تأثير التكنولوجيا إلى أن التأثير يعتبر منخفض.

11. في الفقرة رقم "6" " البرامج التدريبية تزيد المهارات لدى العاملين " بلغ الوزن النسبي " 61.62% " ومستوى الدلالة " 0.002 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، على الرغم من إيجابية النتيجة إلى أن البرامج التدريبية بحاجة إلى تطوير.

12. في الفقرة رقم "7" " البرامج التدريبية تغير من سلوك العاملين " بلغ الوزن النسبي " 61.41% " ومستوى الدلالة " 0.229 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لأن البرامج التدريبية يكون التركيز فيها على النواحي الفنية فقط.

13. في الفقرة رقم "5" " الإدارة لا تعمل على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء " بلغ الوزن النسبي " 58.25% " ومستوى الدلالة " 0.170 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة من الملاحظ أن الفقرات التي تختص بالإدارة كانت سلبية أو حيادية لذا يتوجب على الإدارة إعادة التفكير والتغيير بما يخص تعاملها مع العاملين.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (5.31) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحاور الرابع (الأداء) تساوي 3.25 ، و الوزن النسبي يساوي 65.02% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 5.585 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العاملين يؤدون الأعمال بكفاءة وفاعلية بوزن نسبي ضعيف لذلك الأداء بحاجة إلى تطوير وارتقاء بمستواه، من خلال ادخال التغييرات اللازمة بما يتلاءم واحتياجات العمل للارتقاء بمستوى الأداء للعاملين.

5.9 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسؤولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين.

جدول رقم (5.32)

معامل الارتباط بين عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسؤولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين

المحور	الإحصاءات	مرونة الهيكل التنظيمي	السلطة/ المسؤولية	خطوط الاتصالات	صناعة القرار	التغيير في الهيكل التنظيمي
وأداء العاملين	معامل الارتباط	0.485	0.541	0.525	0.523	0.589
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	285	285	285	284	285

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "283" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.113

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسؤولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي تساوي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة لكل عنصر من عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.109، مما يعني وجود علاقة ايجابية بين عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسؤولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي مجتمعة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة لمحاور التغيير في الهيكل التنظيمي مجتمعة تساوي 0.589 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.113، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين عناصر التغيير في الهيكل التنظيمي مجتمعة (مرونة الهيكل التنظيمي، السلطة/ المسؤولية، خطوط الاتصالات، صناعة القرار) وأداء العاملين، وهذا يدل على أن التغييرات في الهيكل التنظيمي بصورة منهجية وعلمية سيؤدي إلى تحسين الأداء، وقد

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006) والتي بينت أن تطور الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تطور الأداء، ومع دراسة (مرزوق، 2006) و (Teng Chu, 2003) واللذان بينتا ضرورة تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلائم مع احتياجات العمل، ودراسة (الرقب، 2008) التي رأت ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية، ودراسة (عباس والزاملي، 2007) التي أكدت على مرونة الهيكل التنظيمي لتحسين أداء العاملين.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين.

جدول رقم (5.33)

معامل الارتباط بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين

المحور	الإحصاءات	التغيير في التكنولوجيا
وأداء العاملين	معامل الارتباط	0.648
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	284

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 283 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.113

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.33) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.648 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.113، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين، وهذا يدل على ضرورة التغيير في التكنولوجيا بما يناسب مع متطلبات العمل لرفع كفاءة الأداء واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2009) التي رأت بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء، ومع دراسة (خليل، 2003) التي رأت بضرورة إدخال أجهزة وتكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمات، ودراسة (العنزي، 2004) التي بينت أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين.

جدول رقم (5.34)

معامل الارتباط بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين

التغيير في الأفراد	العلاقات الإنسانية	نمط القيادة	التحفيز	التدريب	الإحصاءات	المحور
0.711	0.712	0.649	0.565	0.603	معامل الارتباط	وأداء العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
285	284	285	285	285	حجم العينة	

المحسوبة عند درجة حرية "283" ومستوى دلالة "0.05" يساوي r0.113 قيمة

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.34) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر التغيير في الأفراد تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة لكل عنصر من عناصر التغيير في الأفراد اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.113، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع عناصر التغيير في الأفراد مجتمعة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة لمحاوّر التغيير في الأفراد مجتمعة تساوي 0.711 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.113، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين كل عنصر من عناصر التغيير في الأفراد (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) وأداء العاملين، وقد حصلت العلاقات الإنسانية على أكبر معامل ارتباط مما يدل على ضرورة اهتمام الإدارة بهذا الجانب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) و (عباس والزامل، 2007) يليها نمط القيادة والتي تبين دور

القائد في إدارة التغيير واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008)، يليها التدريب وهذه النتيجة تتفق مع (أبو عساكر، 2008) و (مرزوق، 2006) و (المربع، 2004) ثم يليها التحفيز.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

4.1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس.

جدول رقم (5.35)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	مستوى الدلالة
التغيير في الهيكل التنظيمي	ذكر	181	2.9357	0.7317	-2.001	0.046
	أنثى	104	3.1149	0.7205		
التغيير في التكنولوجيا	ذكر	181	3.0425	0.7779	-0.345	0.731
	أنثى	103	3.0766	0.8385		
التغيير في الأفراد	ذكر	181	2.9004	0.8590	-2.722	0.007
	أنثى	104	3.1772	0.7665		
الأداء	ذكر	181	3.1574	0.8023	-2.781	0.006
	أنثى	104	3.4142	0.6494		
جميع المحاور	ذكر	181	2.9763	0.7162	-2.284	0.023
	أنثى	104	3.1737	0.6774		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 284" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس ، ويتبين من جدول رقم (5.35) أن قيمة مستوى الدلالة لمحور (التغيير في التكنولوجيا) يساوي 0.731 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول التغيير في التكنولوجيا تعزى للجنس، أما باقي المحاور (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في الأفراد، الأداء) فبلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منهما قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في الأفراد، الأداء) تعزى للجنس.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.023 وهي اقل من 0.05 وقيمة T المحسوبة تساوي -2.284 وهي اصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي -1.97 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس ولصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة العاملات الإناث في تطوير أنفسهن وإثبات بأنهن قادرات على القيام بالمهام التي تتطلب مهارات إشرافية وقيادية ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (اللوزي، 1998) والتي بينت أن الاختلاف كان لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف الثقافة نتيجة اختلاف الفترة الزمنية.

4.2 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر.

جدول رقم (5.36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على

أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.361	3	0.787	1.478	0.221
		داخل المجموعات	149.599	281	0.532		
		المجموع	151.960	284			
الثاني	التغيير في التكنولوجيا	بين المجموعات	2.214	3	0.738	1.158	0.326
		داخل المجموعات	178.497	280	0.637		
		المجموع	180.711	283			
الثالث	التغيير في الأفراد	بين المجموعات	6.310	3	2.103	3.077	0.028
		داخل المجموعات	192.092	281	0.684		
		المجموع	198.402	284			
الرابع	الأداء	بين المجموعات	1.766	3	0.589	1.022	0.383
		داخل المجموعات	161.891	281	0.576		
		المجموع	163.657	284			
	جميع المحاور	بين المجموعات	2.857	3	0.952	1.921	0.126
		داخل المجموعات	139.324	281	0.496		
		المجموع	142.182	284			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 281" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.36) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور (باستثناء محور " التغيير في الأفراد") أكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور (باستثناء محور " التغيير في الأفراد") أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا و الأداء) تعزى للعمر .

جدول رقم (5.37)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	الفرق	سنة فأقل	سنة 26-35	سنة 36-45	أكثر من 45 سنة
التغيير في الأفراد	سنة فأقل		0.442*	0.343	0.149
	سنة 26-35	-0.442*		-0.099	-0.293
	سنة 36-45	-0.343	0.099		-0.194
	أكثر من 45 سنة	-0.149	0.293	0.194	

ويبين اختبار شففيه رقم (5.37) أن الفروق في آراء أفراد العينة في محور " التغيير في الأفراد " بين فئتي العمر " 25 سنة فأقل " ، و " 26-35 سنة " والفروق لصالح فئة " 26-35 سنة " ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية لها من الخبرة ما يجعلها قادرة على التعرف على النواحي الفنية والسلوكية والإدارية في الأفراد التي تحتاج إلى تغيير بالإضافة إلى امتلاكهم طاقات الشباب، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العززي، 2004) والتي كانت لصالح الفئة العمرية أكبر من 45 سنة، ويعزو ذلك إلى اختلاف البيئة حيث يعتمد على أصحاب الخبرة والأعمار الكبيرة في إقناع من هم أقل سناً.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.921 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.126 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر ويعزو الباحث ذلك أن غالبية العاملين مدركين لأهمية إدارة التغيير في تعزيز الأداء وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عباس والزامل، 2007) و (الأعرجي والعزام، 2003)

4.3 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة.

جدول رقم (5.38)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على

أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4.529	3	1.510	2.877	0.036
		داخل المجموعات	147.431	281	0.525		
		المجموع	151.960	284			
الثاني	التغيير في التكنولوجيا	بين المجموعات	8.023	3	2.674	4.336	0.005
		داخل المجموعات	172.688	280	0.617		
		المجموع	180.711	283			
الثالث	التغيير في الأفراد	بين المجموعات	2.147	3	0.716	1.025	0.382
		داخل المجموعات	196.256	281	0.698		
		المجموع	198.402	284			
الرابع	الأداء	بين المجموعات	1.456	3	0.485	0.841	0.472
		داخل المجموعات	162.201	281	0.577		
		المجموع	163.657	284			
	جميع المحاور	بين المجموعات	3.035	3	1.012	2.043	0.108
		داخل المجموعات	139.147	281	0.495		
		المجموع	142.182	284			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 281" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.39) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري (التغيير في الأفراد و الأداء) يساوي 0.382 ، 0.472 على الترتيب وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول "التغيير في الأفراد و الأداء" تعزى لوظيفة، أما باقي المحاور (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا) فبلغت قيمة مستوى الدلالة لكل 0.036 ، 0.005 على الترتيب هي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا) تعزى للوظيفة.

جدول رقم (5.39)
اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة

المحور	الفروق	طبيب	ممرض	فني	غير ذلك
التغيير في الهيكل التنظيمي	طبيب		0.278*	0.244	0.082
	ممرض	-0.278*		-0.034	-0.196
	فني	-0.244	0.034		-0.163
	إداري	-0.082	0.196	0.163	
التغيير في التكنولوجيا	طبيب		0.377*	0.229	0.057
	ممرض	-0.377*		-0.148	-0.320
	فني	-0.229	0.148		-0.173
	إداري	-0.057	0.320	0.173	

ويبين اختبار شففيه رقم (5.39) أن الفروق بين فئتي الوظيفة " طبيب" و " ممرض" والفروق لصالح الفئة الوظيفية " طبيب" ويعزو الباحث ذلك أن معظم الأطباء هم خريجو بلاد مختلفة أجنبية ولهم اطلاع على التكنولوجيا المستخدمة في مستشفيات تلك البلاد أثناء دراستهم والحصول على تخصصاتهم.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.043 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.108 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للوظيفة ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة العاملين إلى ضرورة تحسين الأداء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ خليل، 2008)

4.4 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة. جدول رقم (5.40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على

أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F" الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	7.366	3	2.455	4.771	0.003
		داخل المجموعات	144.594	281	0.515		
		المجموع	151.960	284			
الثاني	التغيير في التكنولوجيا	بين المجموعات	6.964	3	2.321	3.741	0.012

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
		داخل المجموعات	173.747	280	0.621	6.810	0.000
		المجموع	180.711	283			
الثالث	التغيير في الأفراد	بين المجموعات	13.447	3	4.482	1.968	0.119
		داخل المجموعات	184.955	281	0.658		
		المجموع	198.402	284			
الرابع	الأداء	بين المجموعات	3.368	3	1.123	5.713	0.001
		داخل المجموعات	160.289	281	0.570		
		المجموع	163.657	284			
	جميع المحاور	بين المجموعات	8.174	3	2.725		
		داخل المجموعات	134.008	281	0.477		
		المجموع	142.182	284			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 281" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.40) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور (باستثناء محور "الأداء") اقل من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين حول (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد) تعزى لسنوات الخدمة.

جدول رقم (5.41)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة

المحور	الفرق	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15سنة
التغيير في الهيكل التنظيمي	5سنوات فأقل		0.381*	0.031	0.039
	6-10 سنوات	-0.381*		-0.350*	-0.342
	11-15 سنة	-0.031	0.350*		0.007
	أكثر من 15سنة	-0.039	0.342	-0.007	
التغيير في التكنولوجيا	5سنوات فأقل		0.278	-0.172	-0.025
	6-10 سنوات	-0.278		-0.450*	-0.303
	11-15 سنة	0.172	0.450*		0.147
	أكثر من 15سنة	0.025	0.303	-0.147	
التغيير في الأفراد	5سنوات فأقل		0.493	-0.027	0.032
	6-10 سنوات	-0.493		-0.519*	-0.461
	11-15 سنة	0.027	0.519*		0.058
	أكثر من 15سنة	-0.032	0.461	-0.058	
جميع المحاور	5سنوات فأقل		0.371	-0.049	0.007
	6-10 سنوات	-0.371		-0.420*	-0.364
	11-15 سنة	0.049	0.420*		0.055
	أكثر من 15سنة	-0.007	0.364	-0.055	

ويبين اختبار شففيه رقم (5.41) أن الفروق بين فئتي سنوات الخبرة " 6-10 سنوات" و "11-15 سنة" والفروق لصالح فئة الخبرة " 11-15 سنة "

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 5.713 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة تعزى لسنوات الخدمة ويبين اختبار شففيه رقم (5.23) أن الفروق بين فئتي سنوات الخبرة " 6-10 سنوات" و "11-15 سنة" والفروق لصالح فئة الخبرة " 11-15 سنة " ويعزو الباحث ذلك أن هذه الفئة تملك من الخبرة الطويلة نسبياً ما يمكنها من التعرف على العوامل التي تعزز أداء العاملين، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008)

بين إجابات المبحوثين حول 4.5 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي. جدول رقم (5.42)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F " الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.193	4	1.298	2.477	0.044
		داخل المجموعات	146.766	280	0.524		
		المجموع	151.960	284			
الثاني	التغيير في التكنولوجيا	بين المجموعات	4.700	4	1.175	1.863	0.117
		داخل المجموعات	176.011	279	0.631		
		المجموع	180.711	283			
الثالث	التغيير في الأفراد	بين المجموعات	6.955	4	1.739	2.543	0.040
		داخل المجموعات	191.447	280	0.684		
		المجموع	198.402	284			
الرابع	الأداء	بين المجموعات	2.946	4	0.736	1.283	0.277
		داخل المجموعات	160.711	280	0.574		
		المجموع	163.657	284			
	جميع المحاور	بين المجموعات	4.604	4	1.151	2.342	0.055
		داخل المجموعات	137.578	280	0.491		
		المجموع	142.182	284			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 280" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.42) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري (التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في الأفراد) يساوي 0.044 ، 0.040 على الترتيب وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول " التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في الأفراد " تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (5.43)
اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	الفرق	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم متوسط
التغيير في الهيكل التنظيمي	دكتوراه		0.086	-0.088	0.322	0.225
	ماجستير	-0.086		-0.174	0.236	0.139
	دبلوم عالي	0.088	0.174		0.409*	0.313
	بكالوريوس	-0.322	-0.236	-0.409*		-0.097
	دبلوم متوسط	-0.225	-0.139	-0.313	0.097	
التغيير في الأفراد	دكتوراه		0.127	-0.271	0.285	0.056
	ماجستير	-0.127		-0.398	0.159	-0.071
	دبلوم عالي	0.271	0.398		0.556*	0.327
	بكالوريوس	-0.285	-0.159	-0.556*		-0.229
	دبلوم متوسط	-0.056	0.071	-0.327	0.229	

ويبين اختبار شففيه رقم (5.43) أن الفروق بين فئتي المؤهل العلمي " بكالوريوس " و " دبلوم عالي " والفروق لصالح الفئة الوظيفية " دبلوم عالي " ، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رغبة عند هذه الفئة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وزيادة معارفهم ورغبة منهم في الحصول على مواقع إشرافية على الهيكل التنظيمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خليل، 2003) واختلفت مع دراسة (العنزي، 2004) والتي كانت لصالح حملة المؤهلات العليا، أما باقي المحاور (التغيير في التكنولوجيا، الأداء) فبلغت قيمة مستوى الدلالة لكل 0.117 ، 0.277 على الترتيب هي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في (التغيير في التكنولوجيا ، الأداء) تعزى لمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.342 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.40، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.055 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة العاملين في التغيير على اختلاف مستوياتهم العلمية إيماناً منهم بضرورة تعزيز الأداء من خلال التغيير على أرض الواقع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006) و (الأعرجي والعزام، 2003) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

النتائج

التوصيات

دراسات مقترحة

6.1 مقدمة:

في ضوء الدراسة العملية التي تم استعراضها في الفصل الخامس، من خلال تحليل فقرات الاستبانة، واختبار الفرضيات، تم التوصل لمجموعة من النتائج والوصول إلى مجموعة من التوصيات نوردها في السطور التالية.

6.2 النتائج:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة للبيئة الداخلية والخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل.
2. تضخم الهيكل التنظيمي بالكثير من الإدارات والأقسام، وجمود وعدم مرونة الهيكل التنظيمي، وعدم ملائمة ذلك الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل في داخل المجمع أدى إلى التداخل في الصلاحيات والمسئوليات.
3. توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال.
4. عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العمل.
5. سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين.

6. عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود، وعدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، والاكتفاء بالتدريب الفني دون الاهتمام بتغيير اتجاه وسلوك العاملين.

7. التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في التكنولوجيا، كذلك لم يترافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية، أو تغيير في الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري.

8. غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة.

9. عدم وجود معايير محددة وخطط مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

10. عدم توفر مقومات إدارة التغيير، وذلك لعدم دراسة البيئة الداخلية والخارجية، عدم وجود خطط تحدد مجالات التغيير، عدم وجود هيكل تنظيمي مرن، عدم وجود قيادة فاعلية قادرة على إقناع العاملين بالتغيير، عدم وجود خطوط جيدة بين الإدارة والعاملين، عدم وضوح السلطات والمسئوليات، عدم صناعة القرارات بصورة علمية منهجية.

11. وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $a = 0.05$ وقد كان معامل الارتباط 0.589 ، 0.648 ، 0.711 ، على التوالي

12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس ولصالح الإناث.

13. وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخدمة تعزى لسنوات الخدمة، و لصالح فئة سنوات الخدمة " 11-15 سنة " .

14. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي)

6.3 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة خلص الباحث لمجموعة من التوصيات عليها تكون مقترحات جيدة للتغلب على السلبيات ، وهي كما يلي:

1. ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناءً على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.

2. أن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التعيين على هذه الوظائف ، من خلال وضع معايير مهنية واجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبعد اجتياز مسابقة للتأكد من كفاءة من يتم تعيينهم.

3. ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، وتقليل المركزية بحيث تعمل على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مم يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال.

4. ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا حيث هم أفدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يختص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.

5. ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

6. التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد للعاملين ومحاولة إيجاد أفكار خلاقية.

7. ضرورة الاستفادة من تنوع الاتصالات داخل المجمع، بحيث تكون ذات فعالية في إيصال الرسائل إلى أصحابها، كذلك العمل على توظيف خطوط الاتصال غير الرسمية لما فيه مصلحة العمل.

8. ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.

9. ضرورة تقليل الإدارة التوجه إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

10. التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

6.4 دراسات مقترحة:

أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة في مجمع الشفاء الطبي.
عوامل مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها في وزارة الصحة الفلسطينية.
مدى الاستفادة من الحواسيب المنتشرة في وزارة الصحة وأثر ذلك على إنجاز العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- أبو شيخة، نادر أحمد (إدارة الموارد البشرية) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م
- إدريس، ثابت (المدخل الحديث في الادارة العامة) مصر: الدار الجامعية ، 2001م
- الأعرجي، عاصم و العزام، زياد (اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية) في (المجلة العربية للعلوم الادارية) المجلد 23 ، العدد 1 ، 2003م
- البكري، ثامر (إدارة المستشفيات) الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م
- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (إدارة السلوك في المنظمات) ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل بسيوني ، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م
- جلدة، سليم بطرس (إدارة المستشفيات والمراكز الصحية) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م
- جواد، شوقي (سلوك تنظيمي) عمان: دار الحامد ، 2000م
- جي لاند، فرانك و آل فار، جيمس (قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات) ترجمة: ربحي محمد الحسن، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1987م
- حريم، حسين (السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م
- حسن، راوية (إدارة الموارد البشرية) مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2000 م
- حسن، راوية (السلوك في المنظمات) مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2001 م
- حسين، عبد الفتاح (أسس الادارة العامة مدخل حديث) مصر، المقطم: شركة البراء، 1998م
- حمود، خضير كاظم (السلوك التنظيمي) الأردن ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2002م
- حمود، خضير والخرشة، ياسين (ادارة الموارد البشرية) عمان: دار المسيرة، 2007م

- الخزامي، عبد الحكيم (تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين) الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999م
- الخضير، محسن (إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات) سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م
- درة، عبد الباربي (التغيير في المنظمات) في (بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع، 1986م
- السالم، مؤيد و صالح، عادل (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م
- السلمي، علي (السلوك التنظيمي) ط3 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1988م
- شوايش، مصطفى (ادارة الموارد البشرية) ط3، عمان: دار الشروق، 2005م
- الشماع، خليل و حمود ، اتخضير (نظرية المنظمة) ط2 ، الأردن، عمان: دار المسيرة 2005م
- شهبان، أسامة (مبادئ الإدارة العامة) فلسطين، نابلس: المكتبة الجامعية، 1981م
- الصرن، رعد (صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون) سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002م
- فرنش، وندل و جونير، سيسل (تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ترجمة: وحيد الهندي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000م
- العامري، صالح و الغالبي، طاهر (الإدارة والأعمال) الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م
- عبد الباقي، صلاح (ادارة الموارد البشرية) مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999م
- عبد الباقي، صلاح (السلوك الانساني في المنظمات) مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000م
- عبد الباقي، صلاح الدين (السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر) الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م

- العتيبي، صبحي جبر (تطور الفكر والأنشطة الإدارية) الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002م
- العديلي، ناصر محمد (السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارنة) السعودية، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1995م
- العطية ، ماجدة (سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة) رام الله : دار الشروق ، 2003م
- العميان، محمود (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال) ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م
- فهمي، أمين (المدخل المنظومي وإدارة التغيير) في (مستقبل التربية العربية) المجلد العاشر، عدد 35، 2004م
- القريوتي، محمد (السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) عمان، 1993م
- القريوتي، محمد (نظرية المنظمة والتنظيم) ط3، الأردن ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م
- كوش، هيو (إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمرار الالتزام بها) ترجمة: طلال الأحمد، معهد الإدارة العامة، 2002م
- اللامي، غسان (إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية) الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م
- اللوزي، موسى (التنمية الإدارية) ط2، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002م
- ماهر، أحمد (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات) الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005م
- محمد، راوية (إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية) مصر، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001م
- مصطفى، أحمد (إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة) القاهرة: نفس المؤلف ، 2000م
- مقداد، محمد و الفراء، ماجد (مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية) ط2، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2007م

- نصيرات، فريد (إدارة منظمات الرعاية الصحية) الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008م
- هلال، علي (مهارات إدارة الأداء) السعودية: مركز تطوير الأداء، 1996م
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م
- وليمز، الان ، وودوارد، سالي، و دوبسون، بول (إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير) ترجمة: سرور علي سرور ، المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر ، 2004م
- يوسف، محمد (أقدار التغيير) مصر، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1989م

الدوريات:

- حلواني، ابتسام (التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع العام الأردني) في (مجلة الإدارة العامة) الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد67، 1990م
- عباس، سهيلة و الزامل، علي (التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل) مجلة علوم انسانية، العدد 34، 2007
- عساف، عبد المعطي (الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية) مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، 1988م
- اللوزي، موسى (اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير) دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد2، 1998م
- مستشفى الشفاء (مجلة الشفاء الطبية) العدد الأول، 1996م
- وزارة الصحة - الإدارة العامة للمستشفيات (التقرير السنوي - 2008 و خطة العمل - 2009) الإدارة العامة للمستشفيات 2009

الرسائل والابحاث:

- أبو عساكر، فوزي (أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي / دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) 2008م

- خليل، خليل أحمد (اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية) نابلس: جامعة النجاح الوطنية (رسالة ماجستير) 2003م
- الرقب، حماد (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) 2008م
- السعيد، خالد (معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الأمنية) الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، (رسالة ماجستير) 2003م
- الشنطي، محمود (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية/ دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) ، 2006م
- الشيخ خليل، عبد المعز (تقييم وسائل الوقاية والسلامة المستخدمة في مستشفيات قطاع غزة الحكومية وأثرها على أداء العاملين) غزة: الجامعة الإسلامية، (رسالة ماجستير) 2008م
- العذقي، حسن (معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية) الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير) 1998م
- العمري، أيمن (أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) 2009م
- العنزي، مبارك (التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين/ دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض) الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير) 2004م
- اللوح، نبيل (تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) ، 2006م
- مرزوق، ابتسام (فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية) غزة: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير) ، 2006م
- الهبيل، أحمد (واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين) غزة: الجامعة الإسلامية، (رسالة ماجستير) 2008م

المراجع الأجنبية:

- Allan Williams, Sally Woodward and Paul Dobson (Managing Change Successfully : Using Theory and Experience to Implement Change) Thomson (Learning , 2002
- Andrews, Jane, Cameron, Helen , and Harris, Margaret (All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice) Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No 3, 2008
- Bhaskar, Uday, Bhal, Kanika (Ethical Issues in Change Management: An Empirical Study) Journal of Human Values, Vol. 9, No. 1 , 2003
- Buoy, Lynette (Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study) Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis) 2002 (Retrieved on 27\8\2009 from)
- Colin Carnal (The Change Management Toolkit) Thomson Learning , 2003
- Diefenbach, Thomas (The managerialistic ideology of organisational change management) Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1 , 2007
- Ghoshal Sumantra and Christopher A. Bartlett. Changing (The Role of Top Management Beyond structure to Processes). Harvard Business Review, January, February. 1995
- Mondy, Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy (Human Resource Management) Pearson, Prentice Hall, 2005
- Schuler, R. S. (Managing Human Resources) 5th ed. West publishing company, 1995.
- Paglils, L and Green, S (leadership self- efficacy and managers motivation for leading change) journal of organizational behavior, vol 23, issue 2, p 215-235, 2002
- Steven Appelbaum et. At., (Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity) Management Decision, Vol 36, No 5, 1998
- Teng Chu, Chiu (The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company) 2003
- William Ibbs, Clarence K. Wong. And Young Hoon Kwak, (Project Change Management System), Journal of Management In Engineering, July 2001.

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم	م.
الجامعة الإسلامية - غزة	أ. د. / يوسف عاشور	1.
الجامعة الإسلامية - غزة	أ. د. / ماجد الفرا	2.
الجامعة الإسلامية - غزة	د. رشدي وادي	3.
الجامعة الإسلامية - غزة	د. سامي أبو الروس	4.
الجامعة الإسلامية - غزة	د. سمير صافي	5.
الجامعة الإسلامية - غزة	د. نافذ بركات	6.
وزارة الصحة - مركز الأمير نايف	د. رائد الجزار	7.
وزارة الصحة - مجمع الشفاء الطبي	د. اسبيرو الطويل	8.
وزارة الصحة - مجمع الشفاء الطبي	د. إسماعيل نصار	9.
وزارة الصحة - مجمع الشفاء الطبي	د. أنور ثابت	10.

ملحق رقم (2)
الاستبانة في شكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية.
يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.
علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكربين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ عوني عبيد

أولاً: المعلومات الشخصية
يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. الوظيفة:

طبيب ممرض فني غير ذلك

2. المسمى الوظيفي الإداري (إن وُجد)

مدير عام مدير دائرة نائب مدير رئيس قسم رئيس شعبة

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

دبلوم متوسط ثانوية عامة أو أقل

4. سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

5. العمر:

25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

6. الجنس:

ذكر أنثى

7. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي
1. مرونة الهيكل التنظيمي

م.	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة					
2.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس					
3.	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء					
4.	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير					
5.	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية					
2. السلطة/ المسؤولية						
6.	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية					
7.	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية					
8.	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية					
9.	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					
10.	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية					
11.	يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم					
12.	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية					
13.	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة					
3. خطوط الاتصال						
14.	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين					
15.	سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة					
16.	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة					
17.	يتم إنجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة					
18.	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال					
19.	المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة					
20.	تنوع وسائل الاتصال في داخل المجمع					

					21. تنوع وسائل الاتصال بين المجمع والمستشفيات الأخرى
4. صناعة القرار					
					22. تتم دراسة القرارات قبل صدورها
					23. يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات
					24. يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
					25. تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات
					26. تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب
					27. توفر المعلومات صورة واضحة عن واقع المجمع
					28. يُعول على المعلومات في صنع القرار
ثانياً: التغيير في التكنولوجيا					
					29. تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي
					30. يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها
					31. توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة
					32. يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين
					33. التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت
					34. التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير
					35. ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل
					36. تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
					37. تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
					38. التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام
					39. تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام
					40. تُستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية
					41. تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل
					42. تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل
					43. يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة
					44. إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت والجهد
					45. تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل

ثالثاً: التغيير في الأفراد

(1) التدريب

					46. تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
					47. الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل
					48. تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها
					49. تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين
					50. تساعد الإدارة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة
					51. برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير
					52. البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين
					53. البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين
					54. يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية

(2) التحفيز

					55. تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع
					56. تنوع وسائل التحفيز المستخدمة
					57. تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف
					58. تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها
					59. إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف
					60. توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة
					61. التغيير يدفع العاملين للعمل
					62. تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل

(3) نمط القيادة

					63. يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
					64. يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم
					65. يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود
					66. يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته
					67. يعزز السلوك الإيجابي عند العاملين

					يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	68.
					يساهم في حل المشاكل الفنية	69.
					يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقتنعهم بالحاجة إليه	70.
(4) العلاقات الإنسانية						
					يوجد جو من الألفة والإخاء بين العاملين	71
					يوجد جو من الثقة المتبادلة بين العاملين	72
					يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة	73
					يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين	74
					الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	75
					الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	76
رابعاً: الأداء						
					يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	77
					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	78
					التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	79
					استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة إنجاز الأعمال	80
					تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	81
					البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	82
					البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين	83
					ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية	84
					لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	85
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	86
					يبذل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	87
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	88
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	89