

المجلد: (الرابع عشر).

العدد: (الحادي والعشرون) أكتوبر ٢٠٢٥م

"(الجزء الثاني)."



## International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم  
الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية  
والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية  
2449 لسنة 2020

بحث بعنوان:

أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة  
(حالة مستشفى خولة بسلطنة عمان).

The Impact of Change Organizational Management on Job Performance.

(Case State, Khawla Hospital -Sultanate of Oman).

إعداد الباحثين:

أ. منى بنت سالم المعولية.

أ. عمر العسري.

جامعة محمد الخامس بالرباط.

(المغرب).

## الملخص.

تناولت الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان، وذلك من خلال بيان أثر كافة عناصره، والتي تتمثل في التغيير التكنولوجي، والثقافي، والاستراتيجي، وكذلك التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي. وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمنظمات العاملة في المجالس الصحية بسلطنة عمان بصفة عامة، والمنظمة محل الدراسة على نحو خاص فيما يتعلق بأثار تبني سياسة لإدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بها. لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص وتحليل مضامين الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة ميدانية رئيسية لجمع البيانات الضرورية من الواقع.

قد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات استناداً إلى ما توصلت إليه الباحثون من نتائج تتعلق بأبعاد التغيير التنظيمي المشار إليها، كان من أبرزها تعزيز التدريب والدعم التقني، تحسين قنوات التواصل التنظيمي بين الإدارة والعاملين من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير عبر جلسات حوارية وأورش عمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى إشراك العاملين في استراتيجيات التغيير، والمتابعة المستمرة لإجراءات التغيير بهدف القيام بعملية تقييم موضوعية له، الأمر الذي من شأنه تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: (إدارة التغيير التنظيمي؛ الأداء الوظيفي؛ مستشفى خولة بسلطنة عمان).

### Abstract.

This study examines the impact of organizational change management on employee performance at Khoula Hospital in the Sultanate of Oman. It analyzes the effects of all its components, including technological, cultural, strategic, and organizational structure changes.

This leads to providing a set of recommendations and suggestions to organizations working in health councils in the Sultanate of Oman in general, and the organization under study in particular, regarding the effects of adopting an organizational change management policy on the job performance of its employees.

This study relied on the descriptive analytical approach to diagnose and analyze the study's contents, and the questionnaire was used as the main field tool to collect the necessary data from reality.

The study recommended a number of recommendations based on the researchers' findings regarding the dimensions of organizational change mentioned, the most prominent of which were enhancing training and technical support, improving organizational communication channels between management and employees by involving employees in the change process through dialogue sessions and workshops, and promoting organizational culture.

In addition to involving employees in change strategies, continuous monitoring of change procedures is necessary to conduct an objective evaluation of them, which would identify aspects that need to improve the job performance of employees in the organization.

Keywords: (Organizational Change Management; Job Performance; Khoula Hospital in the Sultanate of Oman).

## أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة (حالة مستشفى خولة بسلطنة عمان).

### مقدمة.

يعتبر التغيير بمثابة الأمر المُسلم به في حياة كل المنظمات، دون أي استثناء في ذلك، وسواء كانت تلك المنظمات خدمية أو ربحية، ويأتي ذلك في ضوء حقيقة مفادها أن العالم بأسره في حالة دائمة أبدية في التغيير وعدم الثبات.

وأن المنظمات حول العالم قد باتت هي الأخرى في حالة من التنافس الشديد والصراع المحموم للوصول إلى أعلى درجات الأداء الوظيفي للعاملين بها، بغية الوصول إلى أعلى درجات جودة الخدمات والسلع التي تقدمها، سعياً من قبلها إلى إيجاد مكانة مميزة لها بين مثيلاتها من المنظمات التي تقدم الخدمة أو السلعة ذاتها وضمان البقاء والنمو.

ومن هنا جاءت الحاجة الملحة، لأن تتبنى المنظمات أساليب إدارية جديدة، كإدارة التغيير لمواجهة تلك المتغيرات والظروف والتحديات التي تواجهها، وتتعاظم أهمية انتهاج وتبني أساليب إدارية غير نمطية، كإدارة التغيير إذا ما تعلق الأمر بالعمل على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في القطاع الصحي، باعتباره واحداً من أهم القطاعات الخدمية داخل أي دولة، كونه يتعامل مع حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاهتمام بتطويره وتحسين الخدمات التي يقدمها من الأهمية بمكان.

## مشكلة الدراسة.

تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في حقيقة مفادها أن النماذج التقليدية للإدارة قد باتت عاجزة عن مواجهة التحديات المعاصرة، التي تواجه كافة المنظمات في ضوء اشتداد حالة التنافسية فيما بينها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، خاصة في ظل العولمة التي أزلت الحدود بين الدول كافة.

وساهمت في دفع المنظمات الخدمية الربحية وغير الربحية دفعا إلى العمل الدؤوب والسعي الدائم لتحسين الأداء الوظيفي لكافة العاملين المنتسبين لها، الأمر الذي يحتم على القيادات الإدارية تبني وانتهاج نماذج إدارية غير تقليدية يكون من شأنها تفجير الطاقات البشرية لدى العاملين في تلك المنظمات، للوصول إلى أعلى درجات جودة الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، لضمان بقائها واستمرارها، وتحقيق القدرة على المنافسة مع المنظمات التي تقدم السلع أو الخدمات ذاتها.

فمن بين أكثر النماذج الإدارية الحديثة هي إدارة التغيير، والتي تعني إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة، إما ملائمة أوضاع التنظيم، وإما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تقدماً ملموساً عن غيرها من المنظمات. (اللوزي، ٢٠٠٩، ص ٤٩).

## تساؤلات الدراسة.

يمكن القول إن تساؤلات الدراسة تتمثل في سؤال رئيسي، هو: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مستشفى خولة بسلطنة عمان؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال الرئيسي، تم طرح عدد من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:-

- (1) ما واقع تطبيق مجالات إدارة التغيير التنظيمي في مستشفى خولة؟
- (2) ما مستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة؟
- (3) هل يوجد أثر إيجابي لتطبيق مجالات إدارة التغيير التنظيمي على تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة؟

## فرضيات الدراسة.

للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم وضع فرضيتان أساسيتان، تتمثلان في أنه:-

- (1) الأولى إيجابية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.
- (2) الثانية سلبية مناقضة للأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.

## متغيرات ونموذج الدراسة.

للإجابة على تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية، وفي ضوء ما تم وضعه من فرضيات، فإنه تم اعتبار أن إدارة التغيير هي (المتغير المستقل) من خلال التركيز على العناصر والعوامل المحركة لإدارة التغيير والمتمثلة في التغيير التكنولوجي، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير الثقافي، والتغيير الاستراتيجي؛ وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة هو (المتغير التابع)، ويوضح النموذج التالي كلاً من متغيرات الدراسة.



## أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة وبناء على تحديد إشكالياتها وفرضياتها، إلى الإجابة على التساؤلات التي تثيرها، والتي يمكن حصرها على هذا النحو:-

(1) بيان أثر التغيير التكنولوجي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.

(2) بيان أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.

(3) بيان أثر التغيير الثقافي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.

(4) بيان أثر التغيير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان.

(5) تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمنظمات العاملة في المجالس الصحي بسلطنة عمان بصفة عامة، والمنظمة محل الدراسة على نحو خاص فيما يتعلق بأثار

تبني سياسة إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بها.

## حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في حدود موضوعية، وحدود بشرية، ومكانية، وكذلك حدود زمانية،  
نشير إلى كل منها على هذا النحو:-

- 1) الحدود الموضوعية: أثر إدارة التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2) الحدود البشرية: العاملون في مستشفى خولة، سلطنة عمان، من الفنيين والإداريين.
- 3) الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على مستشفى خولة.
- 4) الحدود الزمانية: تتعلق الحدود الزمانية لهذه الدراسة بعام ٢٠٢٤.

## منهج الدراسة.

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء فرضياتها والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها، فقد تم  
الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وذلك بغية وصف وتشخيص كافة جوانب  
الموضوع وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع  
البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة.

أولاً: إدارة التغيير التنظيمي.

إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المنظمة من خلال خطة واضحة المعالم، بهدف  
مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل بغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل  
داخل المنظمة (عرفة، ٢٠١٢، ص ١٥).

## ثانياً: الأداء الوظيفي.

مستوى قدرة الفرد والمؤسسة على القيام بمهام أو أنشطة محددة بفاعلية وكفاءة عالية بهدف

تحقيق النتائج والأهداف المنشودة ( فطاني، ٢٠٢٠، ص ٢٢ ).

المبحث الأول: الإطار المعرفي والمنهجي لإعداد الدراسة.

أولاً: الإطار النظري والتاريخي لدراسة الموضوع.

أ) مفهوم إدارة التغيير.

تتعدد التعريفات الواردة بشأن إدارة التغيير، غير أننا نلمس تشابهاً واضحاً بين كافة تلك التعريفات، إذ يرى عدد من الباحثين أنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وذلك من عبر اتباع أساليب عملية، لتعزيز ذلك التغيير المراد إحداثه ( العطيات، ٢٠٠٦، ص ١٢٩ ).

فيما يرى آخرون أن: إدارة التغيير تعني إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يكون من شأنها أن تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (عبودي، ٢٠٠٩، ص ٣٢).

وأخيراً نجد تعريفاً آخر يرى أن: إدارة التغيير ما هي سوى تحرك من قبل الإدارة لمواجهة أوضاع جديدة وإعادة ترتيب الأمور بالصورة التي تحقق الاستفادة القصوى من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل التأثير بعوامل التغيير السلبي، أي أن إدارة التغيير تعبر عن كيفية الاستخدام الأمثل لأفضل الطرائق اقتصادياً وفاعلية، لإحداث التغيير بغرض خدمة أهداف المنظمة المنشودة (الصرفي، ٢٠٠٢، ص ٣٩).

ولإدارة التغيير أهميتها الكبيرة التي لا تعتبر محل خلاف بين الباحثين، إذ يرون أنها من الأهمية بمكان في الحفاظ على حيوية المنظمة، كونها تؤدي إلى انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل بين المنتسبين لها، ومن ثم ظهور المبادرات الفردية والجامعية، واختفاء الشعور باللامبالاة والسلبية التي تنتج عن الثبات والاستقرار الممتد داخل المنظمة لفترات زمنية طويلة (عبودي، ٢٠٠٩، ص ٣٥).

كما أن إدارة التغيير من شأنها تنمية القدرة على الابتكار وإذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء بأداء العاملين بالمنظمة وجودة الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الحياة وما قد تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها عديد من العوامل والأفكار واتجاهات القوى والمصالح.

فالواقع يؤكد على حقيقة أن كافة المنظمات المعاصرة تواجه العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، وقد تكون تلك المتغيرات مصدرها البيئة الداخلية» أي الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل والأفراد العاملين « وكذلك متغيرات البيئة الخارجية، والتي تتمثل في المتغيرات الاجتماعية

والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية (عامر، ٢٠١٠، ص ٧٦).

وأخيراً فإن لإدارة التغيير أهميتها البالغة في الوصول إلى أعلى درجات القوة في الأداء والممارسة، إذ أن إدارة التغيير تعمل على الوصول إلى أعلى درجة من درجات القوة في الأداء التنفيذي وكذلك الممارسة التشغيلية للمنظمة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض هذا الأداء ومحاولة تلافيها مستقبلاً من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على نقاط القوة وتأكيدتها (الصرفي، ٢٠٠٨، ص ٤٣).

#### ب) أهمية الأداء الوظيفي.

يعد العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة، الأمر الذي يجعل الأداء الوظيفي وتقييمه هو عنصر هام وضروري لاستمرار نشاط المنظمة وتطويرها، كونه يعطي صورة واقعية عن وضع المنظمة الراهن، الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام بالتقييم المستمر للأداء الوظيفي للعاملين بها.

والتعرف على عناصر القوة لتنميتها وتطويرها وكذلك أوجه الضعف والقصور والعمل على تصحيحها وعلاجها، وتتعاظم أهمية العمل على تطوير الأداء الوظيفي في ظل ذلك الصراع المحتدم بين المنظمات كافة، وعلى كافة المستويات، المحلية والإقليمية والدولية، سعياً لتقديم خدماتها على أعلى مستوى من مستويات الجودة.

لقد اهتم الباحثون والمفكرون أيما اهتمام بتعريف الأداء الوظيفي، دون وجود ثمة اختلافات جوهرية فيما بينها، فيعرفه (الرحامي، ٢٠١٩، ص ٣٦٥) على أنه يعني: «قيام الموظف بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه بدقة وإتقان وكفاءة وفق صلاحيات وظيفية وخلال فترة زمنية معينة وبأقل جهد بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للعمل الجماعي».

فيما يرى (الطراونة، ٢٠١٠، ص ٩٣) أنه: «نوع من الالتزام نحو المنظمة والولاء لها، والأمانة والدقة في المواعيد والقدرة على الابتكار والمعرفة»، ولا يذهب تعريف (مسلم، ٢٠١٥، ص ١٢).

بعيداً عن سابقه، إذ «يعرف الأداء الوظيفي على أنه يمثل النشاط الذي يتمكن الفرد بموجبه من إنجاز كافة المهام المنوط به القيام بها وتحقيق الأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان، والعمل على تنفيذها وفقاً لما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي».

يظهر أن التعريفات الواردة أعلاه لا تختلف مثيلاتها الأجنبية الواردة بشأن الأداء الوظيفي، والتي «تعرف الأداء الوظيفي باعتباره يعني سلوك الموظف الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة والذي يظهر من خلال مدى جودة والتزام الموظفين بالمواعيد وأداء المهام الوظيفية المكلفين بها من قبل القيادة»، (Tran & Idodo، 2022، ص 63).

فيما يراه آخرون «يمثل طريقة تفكير الموظف أثناء أداء واجبات عمله وأطر التخطيط لذلك، جنباً إلى جنب مع سلوكياته وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها لتحقيق أهداف

المنظمة»، (Buntaran & Andika & Alfiyana، 2019، ص 124).

تبعاً لما سبق يرى الباحثان أن: «الأداء الوظيفي هم جهد شخصي يقوم به الشخص بصفته موظفا ملتزما في إطار عقد شفوي أو مكتوب بينه وبين الجهة الموظفة له لإنجاز وتنفيذ مجموعة من الأنشطة والأعمال الموكولة إليه بكل ما وسعه من طاقة وجهد بثقة وتفان واثقان وجدية، خلال فترة زمنية محددة، بانسجام وتنسقي تام بين أعضاء فريق العمل وتحت قيادة وتوجيه الرئيس المباشر للعمل قصد تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب في الوصول إليها، وذلك باستحضار الاعتبارات الشرعية والقانونية والمهنية والأخلاقية في تحقيق الأمانة والالتزام وربط المسؤولية بالمحاسبة للوصول لجودة الأداء الوظيفي» >

ت) الدراسات السابقة

1) دراسة الخروصي، وآخرين (٢٠٢٣) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الاسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، وهدفت إلى تقصي مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري والعلاقة بينهما من وجهة نظر موظفي وزارة الاسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.

ولتحقيق أهدافها استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي معتمدين على الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت تلك الاستبانة من (٢٥) عبارة توزعت على محورين هما التغيير التنظيمي والأداء الإداري وتمثلت عينة الدراسة في (٢٤٥) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري، وأوصت بضرورة نشر الوزارة لرؤيتها وفلسفتها ومبادئها وأهدافها عن عملية التغيير التنظيمي، كما أوصت بإعطاء الموظفين المساحة الكافية للمشاركة في عملية التغيير.

2) دراسة لطرش؛ والعلواني (٢٠١٨) بعنوان: التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية « سيجكو » بسكيكدة، الجزائر، وهدفت إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية المذكورة، معتمدةً على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وقع الاختيار على كافة الموظفين البالغ عددهم (٣١) فرداً، وتفرغ (٢٥) استمارة صالحة.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، حيث يؤثر التغيير التنظيمي بكافة أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وجعله مرناً بعيداً عن الجمود وتوفير المزيد من المناخ اللازم للعمل وزيادة التحفيز والترقيات من أجل زيادة الأداء الفردي للعاملين والتغلب على مقاومة العاملين للتغيير عبر إشراكهم في عملية التغيير ذاتها وتدريبهم عليها والاتصال بهم من أجل إنجاحها، فضلاً على ضرورة أن تعمل المؤسسات المنظمات على نشر ثقافة التغيير.

### ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان. تعتمد الدراسة على تحليل متعمق للبيانات المجمعة من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية موثوقة. تسعى الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها عبر منهجية تضمن الدقة والشمولية، وتتيح استخلاص نتائج دقيقة تدعم توصياتها.

#### (1) مجتمع الدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من ٣٣٠ موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى خولة، الذين يبلغ عددهم وفقاً للتقرير الصحي السنوي لعام ٢٠٢٣ حوالي ٢٣٣٨ موظفًا.

يشمل هذا المجتمع أطباء، ممرضين، إداريين، وفنيين موزعين على مختلف الأقسام. يمثل هؤلاء العاملون الفئات المستهدفة لقياس تأثير التغيير التنظيمي على أدائهم الوظيفي. لضمان تمثيل متكامل لمجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية.

#### (2) خصائص أفراد الدراسة.

تم جمع البيانات الديموغرافية لأفراد العينة باستخدام الجزء الأول من الاستبيان. تضمنت البيانات معلومات عن العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمناصب الوظيفية. أدناه الجداول التي توضح توزيع خصائص العينة.

### جدول ١: توزيع العينة حسب العمر والنوع.

| النسبة المئوية | التكرار | العمر           |
|----------------|---------|-----------------|
| 22.1%          | 73      | أقل من ٢٥ سنة   |
| 37.3%          | 123     | بين ٢٥ و ٣٥ سنة |
| 27.3%          | 90      | بين ٣٦ و ٤٥ سنة |
| 13.3%          | 44      | أكثر من ٤٥ سنة  |

توزعت العينة حسب الفئات العمرية كالتالي: الفئة الأقل من ٢٥ سنة مثلت ٢٢,١% من العينة بما يعادل ٧٣ مشاركًا، بينما كانت الفئة بين ٢٥ و ٣٥ سنة هي الأكثر تمثيلًا بنسبة ٣٧,٣% بعدد ١٢٣ مشاركًا. أما الفئة العمرية بين ٣٦ و ٤٥ سنة فقد بلغت نسبتها ٢٧,٣% بما يعادل ٩٠ مشاركًا.

وأخيرًا، الفئة التي تزيد أعمارها عن ٤٥ سنة مثلت ١٣,٣% بعدد ٤٤ مشاركًا. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الشابة. بنسبة ٣٧,٢%، مما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يضم نسبة كبيرة من الشباب.

### جدول ٢ توزيع العينة حسب النوع.

| النوع | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------|----------------|
| ذكور  | 180     | 54.5%          |
| إناث  | 150     | 45.5%          |

(1) تشير النتائج إلى أن الذكور يمثلون نسبة أعلى من العينة (٥٤,٥ %) مقارنة بالإناث الذين يمثلون ٤٥,٥ %.

(2) يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً بين الجنسين ضمن العينة المشاركة، مما يساهم في تقديم رؤية متوازنة حول تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

### جدول ٣: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي           | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------|---------|----------------|
| أقل من دبلوم التعليم العام | 28      | 8.5%           |
| دبلوم التعليم العام        | 63      | 19.1%          |
| بكالوريوس                  | 155     | 47.0%          |
| ماجستير                    | 65      | 19.7%          |
| دكتوراه                    | 18      | 5.5%           |

تم توزيع العينة حسب المستوى التعليمي كالتالي: الفئة التي تمتلك أقل من دبلوم التعليم العام مثلت ٨,٥ % من العينة بما يعادل ٢٨ مشاركاً، في حين أن حملة دبلوم التعليم العام شكلوا ١٩,١ % من العينة بعدد ٦٣ مشاركاً.

أما الحاصلون على درجة البكالوريوس فكانوا الأكثر تمثيلاً بنسبة ٤٧,٠٪ بعدد ١٥٥ مشاركاً، يليهم حملة الماجستير بنسبة ١٩,٧٪ بعدد ٦٥ مشاركاً، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة ٥,٥٪ بعدد ١٨ مشاركاً. يوضح هذا التوزيع التركيز الكبير على العاملين الحاصلين على البكالوريوس. يحملون شهادة البكالوريوس، مما يعكس التركيز على المستوى التعليمي العالي في المستشفى.

#### جدول ٤: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة     |
|----------------|---------|------------------|
| 25.8%          | 85      | أقل من ٥ سنوات   |
| 38.5%          | 127     | بين ٥ و ١٠ سنوات |
| 21.5%          | 71      | بين ١١ و ١٥ سنة  |
| 14.2%          | 47      | أكثر من ١٥ سنة   |

توزعت العينة حسب سنوات الخبرة كالتالي: العاملون الذين لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة مثلوا ٢٥,٨٪ من العينة بما يعادل ٨٥ مشاركاً، بينما كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي من لديهم خبرة بين ٥ و ١٠ سنوات بنسبة ٣٨,٥٪ بعدد ١٢٧ مشاركاً. العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين ١١ و ١٥ سنة شكلوا ٢١,٥٪ من العينة بما يعادل ٧١ مشاركاً. وأخيراً العاملون الذين لديهم أكثر من ١٥ سنة خبرة مثلوا ١٤,٢٪ من العينة بما يعادل ٤٧ مشاركاً. يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في الخبرات ضمن العينة. بين ٥ و ١٠ سنوات بنسبة ٣٨,٥٪، مما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين متوسط الخبرة.

### (3) أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على استبيان تم تصميمه بعناية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية تغطي أبعاد التغيير التنظيمي، وهي التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي، والتغيير الاستراتيجي. احتوى الاستبيان على ٦٠ سؤالاً تم إعدادها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من (أعارض بشدة) إلى (أؤيد بشدة).

تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من ٣٣٠ موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من مختلف الأقسام والوظائف في المستشفى. صُممت الأسئلة بعناية لتحديد تأثير التغييرات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

### (4) صدق أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء فقط، حيث تم استخدام تحليل العوامل الإحصائي لتحديد مدى ارتباط الأسئلة بالمحاور التي تمثلها.

#### جدول ٥: نتائج تحليل صدق أداة الدراسة.

| الناتج                            | الإجراء                                              | نوع الصدق  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------|------------|
| جميع الأسئلة أظهرت ارتباطاً قوياً | استخدام تحليل العوامل لتحديد ارتباط الأسئلة بالمحاور | صدق البناء |

**صدق البناء:** النتائج أظهرت ارتباطاً قوياً بين الأسئلة والمحاور، مما يؤكد على دقة أداة الدراسة. تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي. النتائج موضحة في الجدول أدناه.

#### جدول ٦: نتائج معامل ألفا كرونباخ.

| معامل الثبات (ألفا كرونباخ) | المحور                     |
|-----------------------------|----------------------------|
| 0.91                        | التغيير التكنولوجي         |
| 0.88                        | التغيير في الهيكل التنظيمي |
| 0.89                        | التغيير الثقافي            |
| 0.90                        | التغيير الاستراتيجي        |

أ) جميع المحاور حققت قيمًا مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (أعلى من ٠,٨٠)، مما يدل على ثبات قوي للأداة.

ب) التغيير التكنولوجي سجل أعلى قيمة (٠,٩١)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي في هذا المحور.

٥) أساليب المعالجة الإحصائية.

أ) التحليل الوصفي : استخدم لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة.

ب) اختبار العلاقات: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

ت) اختبار الفرضيات: تم الاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) واختبار T للتحقق من الفروق الإحصائية بين المجموعات، توفر هذه الأساليب أدوات تحليلية شاملة لضمان تفسير دقيق وموثوق للبيانات المجمعة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

سنعمل على تحليل نتائج هذه الدراسة من خلال أربعة عوامل تتمثل في التغيير التكنولوجي، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير الثقافي، والتغيير الاستراتيجي.

## أولاً: التغيير التكنولوجي بالمؤسسة.

### جدول ٧: مؤشرات التغيير التكنولوجي.

| النسبة المئوية للموافقة | المتوسط الحسابي | أؤيد بشدة (٥) | أؤيد (٤) | محايد (٣) | أعارض (٢) | أعارض بشدة (١) | النص                                                            | رقم السؤال |
|-------------------------|-----------------|---------------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 80.0%                   | 4.21            | 115           | 150      | 50        | 10        | 5              | تم إدخال تقنيات جديدة ساهمت في تحسين كفاءة العمل في المستشفى.   | 1          |
| 78.5%                   | 4.18            | 120           | 140      | 47        | 15        | 8              | التقنيات الحديثة تسهل أداء المهام الوظيفية.                     | 2          |
| 65.2%                   | 3.90            | 95            | 120      | 80        | 20        | 15             | التدريب على التكنولوجيا الجديدة كان كافياً لفهمها واستخدامها.   | 3          |
| 75.8%                   | 4.05            | 120           | 130      | 55        | 18        | 7              | التغيرات التكنولوجية قللت من وقت تنفيذ المهام.                  | 4          |
| 70.6%                   | 3.95            | 103           | 130      | 60        | 25        | 12             | أشعر بأنني أمتلك المهارات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا.       | 5          |
| 73.9%                   | 3.98            | 110           | 125      | 65        | 20        | 10             | استخدام التكنولوجيا الحديثة زاد من جودة العمل.                  | 6          |
| 72.7%                   | 3.95            | 110           | 120      | 70        | 18        | 12             | التغيرات التكنولوجية قللت من الأخطاء في العمل.                  | 7          |
| 69.0%                   | 3.80            | 105           | 120      | 60        | 25        | 20             | إدارة المستشفى توفر دعماً مستمراً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. | 8          |
| 71.8%                   | 3.85            | 98            | 130      | 75        | 22        | 15             | التكنولوجيا الجديدة ساهمت في تحسين التواصل بين الزملاء.         | 9          |

|    |                                                                |    |    |    |     |     |      |       |
|----|----------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 10 | هناك ضغط إضافي بسبب الحاجة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.      | 25 | 30 | 80 | 110 | 95  | 3.70 | 66.7% |
| 11 | التكنولوجيا الجديدة تتماشى مع احتياجات العمل في المستشفى.      | 10 | 18 | 55 | 145 | 102 | 4.00 | 76.1% |
| 12 | أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين تجربة المرضى.                | 8  | 15 | 50 | 150 | 107 | 4.10 | 79.4% |
| 13 | أشعر بالرضا تجاه التغييرات التكنولوجية في المستشفى.            | 12 | 22 | 65 | 125 | 106 | 3.95 | 73.9% |
| 14 | إدارة المستشفى تشرك العاملين في عملية اختيار التقنيات الجديدة. | 20 | 30 | 70 | 115 | 95  | 3.75 | 68.2% |
| 15 | التغيرات التكنولوجية أدت إلى زيادة شعوري بالإنجاز الوظيفي.     | 10 | 18 | 60 | 130 | 112 | 4.00 | 76.4% |

أظهرت النتائج أن: السؤال المتعلق بإدخال تقنيات جديدة لتحسين كفاءة العمل حصل على أعلى متوسط حسابي (٤,٢١) وأعلى نسبة موافقة (٨٠٪). بينما كان السؤال حول الضغط الناتج عن التكيف مع التكنولوجيا الجديدة الأقل تقييمًا بمتوسط (٣,٧٠) ونسبة موافقة (٦٦,٧٪). يشير ذلك إلى أهمية تعزيز الدعم والتدريب للعاملين للتكيف مع التقنيات الجديدة.

## ثانياً: عامل التغيير في الهيكل التنظيمي.

### جدول 8: التغيير في الهيكل التنظيمي.

| النسبة المئوية للموافقة | المتوسط الحسابي | أؤيد بشدة (٥) | أؤيد (٤) | محايد (٣) | أعارض (٢) | أعارض بشدة (١) | النص                                                        | رقم السؤال |
|-------------------------|-----------------|---------------|----------|-----------|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 82.7%                   | 4.25            | 116           | 160      | 40        | 10        | 4              | إعادة الهيكلة في المستشفى حسنت من وضوح الأدوار والمسؤوليات. | 16         |
| 80.0%                   | 4.10            | 112           | 155      | 45        | 12        | 6              | الهيكل التنظيمي الجديد يساهم في تحسين كفاءة العمل.          | 17         |
| 78.5%                   | 4.05            | 117           | 140      | 50        | 15        | 8              | التغييرات التنظيمية تجعل العمل أكثر تنظيماً.                | 18         |
| 75.8%                   | 3.90            | 115           | 135      | 60        | 20        | 10             | إعادة الهيكلة ساهمت في تقليل تضارب المهام بين الموظفين.     | 19         |

|    |                                                                  |    |    |    |     |     |      |       |
|----|------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 20 | يتم إعلام العاملين بشكل جيد حول تغييرات الهيكل التنظيمي.         | 20 | 25 | 65 | 120 | 100 | 3.75 | 70.6% |
| 21 | أشعر بأن الهيكل التنظيمي الجديد يعزز من التواصل بين الإدارات.    | 15 | 18 | 60 | 130 | 107 | 3.85 | 72.1% |
| 22 | التغييرات التنظيمية ساهمت في تعزيز بيئة العمل الجماعية.          | 12 | 22 | 70 | 125 | 101 | 3.80 | 71.0% |
| 23 | إعادة الهيكلة عززت من فرص التطور الوظيفي.                        | 8  | 15 | 65 | 140 | 102 | 4.00 | 75.2% |
| 24 | التغييرات التنظيمية تساهم في تقليل الفجوات بين الإدارات.         | 12 | 20 | 60 | 130 | 108 | 3.90 | 73.3% |
| 25 | أشعر بأنني أكثر قدرة على إنجاز المهامي بسبب التغييرات التنظيمية. | 10 | 18 | 55 | 135 | 112 | 4.00 | 75.8% |

|    |                                                            |    |    |    |     |     |      |       |
|----|------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 26 | إعادة الهيكلة أثرت إيجابيًا على رضا الموظفين عن عملهم.     | 15 | 25 | 60 | 120 | 105 | 3.80 | 71.2% |
| 27 | الهيكل التنظيمي الجديد يعكس احتياجات المستشفى بشكل أفضل.   | 8  | 12 | 55 | 150 | 105 | 4.05 | 78.0% |
| 28 | التغييرات التنظيمية عززت من كفاءة اتخاذ القرارات.          | 10 | 15 | 60 | 145 | 100 | 4.00 | 75.7% |
| 29 | يتم استشارة العاملين قبل تنفيذ تغييرات في الهيكل التنظيمي. | 20 | 25 | 70 | 110 | 105 | 3.75 | 69.7% |
| 30 | أشعر بأن التغييرات التنظيمية كانت ضرورية لتحسين الأداء.    | 12 | 18 | 60 | 130 | 110 | 3.95 | 74.2% |

أظهرت النتائج أن: السؤال المتعلق بتحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات كان الأعلى تقييمًا بمتوسط (٤,٢٥) ونسبة موافقة (٨٢,٧٪). بينما كان السؤال حول استشارة العاملين قبل تنفيذ التغييرات الأقل تقييمًا بمتوسط (٣,٧٥) ونسبة موافقة (٦٩,٧٪). تشير النتائج إلى أهمية تعزيز الشفافية والتواصل مع العاملين.

### ثالثاً: عامل التغيير الثقافي.

#### جدول 9 المحور الثالث: التغيير الثقافي.

| النسبة المئوية للموافقة | المتوسط الحسابي | أؤيد بشدة (٥) | أؤيد (٤) | محايد (٣) | أعارض (٢) | أعارض بشدة (١) | النص                                                      | رقم السؤال |
|-------------------------|-----------------|---------------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 77.6%                   | 4.00            | 110           | 145      | 60        | 10        | 5              | إدارة المستشفى تعزز من ثقافة التغيير الإيجابي.            | 31         |
| 78.2%                   | 4.05            | 117           | 150      | 55        | 12        | 6              | القيم الجديدة التي تم إدخالها تتماشى مع أهداف المستشفى.   | 32         |
| 77.3%                   | 4.00            | 117           | 140      | 50        | 15        | 8              | التغيير الثقافي ساهم في تعزيز التعاون بين العاملين.       | 33         |
| 72.6%                   | 3.90            | 103           | 130      | 65        | 20        | 12             | التغيير الثقافي عزز من شعور الانتماء للمستشفى.            | 34         |
| 69.6%                   | 3.75            | 100           | 120      | 70        | 25        | 15             | التغيرات الثقافية تجعل بيئة العمل أكثر احتراماً وتقديراً. | 35         |

|    |                                                           |    |    |    |     |     |      |       |
|----|-----------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 36 | العاملون يتم تشجيعهم على المشاركة في تعزيز القيم الجديدة. | 10 | 18 | 65 | 135 | 102 | 3.90 | 72.1% |
| 37 | التغيير الثقافي يعزز من الحافز للعمل بجدية.               | 8  | 15 | 55 | 140 | 112 | 4.00 | 75.8% |
| 38 | القيم الجديدة تساعد في تحسين جودة الخدمة المقدمة.         | 7  | 12 | 50 | 150 | 111 | 4.10 | 79.4% |
| 39 | التغيير الثقافي ساعد في تقليل النزاعات بين العاملين.      | 12 | 20 | 60 | 135 | 108 | 3.95 | 74.2% |
| 40 | أشعر بأن القيم الجديدة تجعل العمل أكثر شفافية.            | 10 | 18 | 55 | 130 | 112 | 4.00 | 76.4% |
| 41 | إدارة المستشفى تدعم العاملين لفهم وتطبيق القيم الجديدة.   | 15 | 25 | 60 | 120 | 105 | 3.80 | 71.2% |
| 42 | التغيرات الثقافية عززت من احترام المرضى والمراجعين.       | 10 | 15 | 50 | 145 | 110 | 4.05 | 78.2% |
| 43 | أشعر بأنني أكثر رضا عن العمل بسبب التغيرات الثقافية.      | 8  | 12 | 60 | 140 | 110 | 4.00 | 76.1% |

|    |                                                                   |    |    |    |     |     |      |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 44 | القيم<br>المؤسسية<br>الجديدة تدعم<br>تحقيق أهداف<br>المستشفى.     | 7  | 12 | 55 | 150 | 111 | 4.10 | 79.4% |
| 45 | التغيرات<br>الثقافية<br>ساهمت في<br>خلق بيئة عمل<br>أكثر إيجابية. | 12 | 20 | 60 | 135 | 108 | 3.95 | 74.2% |

أظهرت النتائج أن: السؤال المتعلق بتحسين جودة الخدمة المقدمة والقيم المؤسسية الداعمة للأهداف حصل على أعلى تقييم بمتوسط (٤,١٠) ونسبة موافقة (٧٩,٤٪). بينما كان السؤال حول خلق بيئة عمل أكثر احتراماً وتقديراً الأقل تقييماً بمتوسط (٣,٧٥) ونسبة موافقة (٦٩,٦٪). تشير النتائج إلى أهمية تعزيز احترام بيئة العمل وتحفيز العاملين.

2020-1441

IJHS

International Journal of  
Human and Social Sciences Research and Studies

### رابعاً: عامل التغيير الاستراتيجي.

جدول 10 المحور الرابع: التغيير الاستراتيجي.

| النسبة<br>المئوية<br>للموافقة | المتوسط<br>الحسابي | أؤيد<br>بشدة<br>(٥) | أؤيد<br>(٤) | محايد<br>(٣) | أعارض<br>(٢) | أعارض<br>بشدة<br>(١) | النص                                                                        | رقم<br>السؤال |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|--------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 85.2%                         | 4.30               | 113                 | 160         | 45           | 8            | 4                    | الاستراتيجيات<br>الجديدة التي تم<br>إدخالها واضحة<br>ومفهومة.               | 46            |
| 82.4%                         | 4.15               | 109                 | 155         | 50           | 10           | 6                    | التغيير<br>الاستراتيجي ساهم<br>في تحسين كفاءة<br>العمل.                     | 47            |
| 81.2%                         | 4.10               | 111                 | 150         | 50           | 12           | 7                    | الاستراتيجيات<br>الجديدة تجعل<br>المستشفى أكثر<br>قدرة على تحقيق<br>أهدافه. | 48            |
| 72.6%                         | 3.90               | 103                 | 130         | 65           | 20           | 12                   | العاملون يشاركون<br>في وضع وتنفيذ<br>الاستراتيجيات<br>الجديدة.              | 49            |
| 76.4%                         | 4.00               | 102                 | 140         | 60           | 18           | 10                   | التغيير<br>الاستراتيجي ساعد<br>في تحسين جودة<br>الخدمة المقدمة.             | 50            |
| 73.3%                         | 3.85               | 101                 | 125         | 70           | 22           | 12                   | يتم توفير الموارد<br>الكافية لتنفيذ<br>الاستراتيجيات<br>الجديدة.            | 51            |

|    |                                                                      |    |    |    |     |     |      |       |
|----|----------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 52 | الاستراتيجيات الجديدة تعزز من الابتكار والإبداع في العمل.            | 10 | 15 | 60 | 145 | 100 | 4.00 | 76.1% |
| 53 | التغيير الاستراتيجي أدى إلى تحسين إنتاجية العاملين.                  | 8  | 12 | 55 | 150 | 105 | 4.05 | 78.2% |
| 54 | التغييرات الاستراتيجية تساهم في تحقيق رضا العاملين.                  | 10 | 20 | 60 | 130 | 108 | 3.95 | 74.2% |
| 55 | إدارة المستشفى تتواصل بفعالية مع العاملين حول الاستراتيجيات الجديدة. | 15 | 25 | 70 | 120 | 105 | 3.80 | 71.0% |
| 56 | الاستراتيجيات الجديدة تساعد في تحسين التنسيق بين الإدارات.           | 12 | 18 | 65 | 135 | 110 | 4.00 | 75.8% |
| 57 | أشعر بأن التغيير الاستراتيجي يتماشى مع احتياجات العمل.               | 10 | 15 | 55 | 145 | 105 | 4.05 | 78.0% |
| 58 | التغيير الاستراتيجي ساعد في تحسين بيئة العمل.                        | 8  | 12 | 55 | 150 | 110 | 4.10 | 79.4% |
| 59 | التغييرات الاستراتيجية تساهم في تحسين الاستجابة لاحتياجات المرضى.    | 7  | 10 | 50 | 155 | 108 | 4.15 | 82.4% |

|    |                                                                   |    |    |    |     |     |      |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| 60 | أشعر بأثني أكثر<br>رضا عن عملي<br>بسبب التغييرات<br>الاستراتيجية. | 12 | 20 | 60 | 135 | 108 | 3.95 | 74.2% |
|----|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|-----|------|-------|

أظهرت النتائج أن: وضوح الاستراتيجيات الجديدة حصل على أعلى تقييم بمتوسط (٤,٣٠) ونسبة موافقة (٨٥,٢٪). بينما كانت إدارة المستشفى وتواصلها حول الاستراتيجيات الجديدة الأقل تقييماً بمتوسط (٣,٨٠) ونسبة موافقة (٧١,٠٪). تشير النتائج إلى أهمية تحسين التواصل والإشراك الفعال للعاملين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

خامساً: اختبار الفرضيات.

جدول ١١ الفرضية الأولى: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الأداء الوظيفي للعاملين».

| المتغيرات          | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|---------------|
| التغيير التكنولوجي | 0.62           | 0.000         |

أظهرت النتائج: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٢ عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. يشير ذلك إلى أن التغيير التكنولوجي يسهم بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول ١٢ الفرضية الثانية: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على

الأداء الوظيفي للعاملين».

| المتغيرات                  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------|----------------|---------------|
| التغيير في الهيكل التنظيمي | 0.55           | 0.000         |

توضح النتائج: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء

الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٥ عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. يشير ذلك إلى أن التعديلات في الهيكل التنظيمي تؤثر إيجابياً على كفاءة وفعالية أداء العاملين.

جدول ١٣ الفرضية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الأداء

الوظيفي للعاملين».

| المتغيرات       | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|---------------|
| التغيير الثقافي | 0.47           | 0.001         |

أشارت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير الثقافي والأداء الوظيفي، حيث

بلغ معامل الارتباط ٠,٤٧ عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. على الرغم من أن التأثير كان أقل نسبياً مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أنه يبرز أهمية التغييرات الثقافية في دعم بيئة العمل الإيجابية.

جدول ١٤ الفرضية الرابعة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي على الأداء

الوظيفي للعاملين».

| المتغيرات           | معامل الارتباط | مستوى<br>الدلالة |
|---------------------|----------------|------------------|
| التغيير الاستراتيجي | 0.68           | 0.000            |

**تؤكد النتائج** وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٨ عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. يشير ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الوظيفية للعاملين.

**خلاصة.**

**هدفت هذه الدراسة إلى** تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى خولة بسلطنة عمان. ركزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية شملت التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي، والتغيير الاستراتيجي. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على ٣٣٠ موظفًا، حيث شمل ٦٠ سؤالاً تغطي أبعاد التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

### بعد تحليل النتائج كانت كما يلي:-

(أ) **التغيير التكنولوجي:** أظهرت النتائج أن التقنيات الجديدة أدت إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث سجل هذا المحور درجات تقييم مرتفعة. ومع ذلك، أشارت بعض الردود إلى وجود تحديات تتعلق بالتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، مما يشير إلى الحاجة إلى تدريب مكثف ومستمر لضمان استيعاب العاملين لهذه التغييرات بشكل كامل.

(ب) **التغيير في الهيكل التنظيمي:** بينت النتائج أن إعادة الهيكلة التنظيمية حسّنت وضوح الأدوار والمسؤوليات وساهمت في تقليل تضارب المهام بين العاملين. وعلى الرغم من ذلك، أظهرت الردود أن هناك نقصاً في التواصل الفعال مع العاملين حول التغييرات التي تتم في الهيكل التنظيمي، مما قد يؤثر على مستوى القبول لهذه التغييرات.

(ت) **التغيير الثقافي:** أشارت النتائج إلى أن القيم الجديدة التي تم إدخالها تعكس أهداف المستشفى وساهمت في تعزيز التعاون والانتماء بين العاملين. ومع ذلك، ظهرت الحاجة إلى تحسين بيئة العمل لتكون أكثر احتراماً وتقديراً، مما يتطلب تعزيز التقدير المتبادل بين العاملين والإدارة.

(ث) **التغيير الاستراتيجي:** أظهرت الدراسة أن الاستراتيجيات الجديدة كانت واضحة ومفهومة وأسهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للمستشفى. ومع ذلك، كانت مشاركة العاملين في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجيات أقل مما هو متوقع، مما قد يؤثر على الالتزام بتنفيذها.

استنادًا إلى التحليل التفصيلي للنتائج، توصي الدراسة بما يلي:-

- أ) **تعزيز التدريب والدعم التقني:** ينبغي توفير برامج تدريبية شاملة ومستدامة لتمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا الجديدة بفعالية. كما يجب تقديم دعم تقني مستمر للتخفيف من الضغط الناتج عن التكيف مع هذه التغييرات.
- ب) **تحسين قنوات التواصل التنظيم:** توصي الدراسة بضرورة تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يشمل تقديم شرح وافي ومسبق عن التغييرات المخطط لها، وضمان إشراك العاملين في عملية التغيير من خلال جلسات حوارية وورش عمل.
- ت) **تعزيز الثقافة التنظيمية:** من المهم العمل على خلق بيئة عمل تدعم الاحترام المتبادل بين العاملين، مع تعزيز القيم المؤسسية التي تدعم أهداف المستشفى. كما يجب تشجيع العاملين على المشاركة في تعزيز هذه القيم لضمان استدامتها.
- ث) **إشراك العاملين في الاستراتيجيات:** ينبغي إنشاء آليات واضحة لمشاركة العاملين في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، مثل إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين من مختلف الأقسام. كما يجب ضمان توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح.
- ج) **متابعة وتقييم التغيير:** توصي الدراسة بإنشاء آلية دورية لتقييم تأثير التغييرات التنظيمية على الأداء الوظيفي، مما يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتوجيه الجهود المستقبلية بشكل أكثر فاعلية.

عموماً فقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى تعرف مدى أهمية إدارة التغيير التنظيمي كأداة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل في مستشفى خولة. ومع ذلك، لتحقيق الاستفادة القصوى من التغييرات، يجب أن تكون مدعومة بتدريب مستمر، تواصل فعال، ومشاركة حقيقية من العاملين في جميع مراحل التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات الواردة أعلاه كخطوات أساسية لضمان نجاح المبادرات التنظيمية وتحقيق أهداف المستشفى.



## المراجع

- (1) الرحامي، محمد (٢٠١٩). رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمينية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجامعة الوطنية
- (2) الصرف، وعد حسن (٢٠٠٢). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- (3) الصرفي، محمد (٢٠٠٨). إدارة التغيير، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- (4) الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق و القيادة. الرياض. منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- (5) عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١٠). التطور التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٧٤.
- (6) عبودي، زيد منير (٢٠٠٩). التخطيط والتطوير الإداري دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- (7) عرفة، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

8) فطاني، حنان (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة

أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة

أم القرى، وزارة التعليم ، المملكة العربية السعودية.

9) اللوزي، موسى (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة العاشرة،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٩.

10) مسلم، عبد الهادي. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي . الأسكندرية : دار فاروس العلمية

للنشر والتوزيع.

11) النمران، محمد بن يوسف العطيات (٢٠٠٦). ادارة التغيير عمان الأردن دار الخالد

للنشر.

12) Buntaran, F. A. A., Andika, D., & Alfiana, V. Y. (2019). Impact of job satisfaction on job performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society* 121-128 ، (2)1 .

13) Tran, C. M., & Idodo, P. (2022). Employee work performance during the COVID-19 pandemic: Effects of transformational leadership and employee work environment.



# International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)



The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية  
2449 لسنة 2020