

**تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك
بالمملكة العربية السعودية**

**Evaluation of the reality of change management in
the health sector in Tabuk region, Kingdom of
Saudi Arabia**

سعود عبدالله كليب الحربي

باحث بمعهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة كلية التجارة وإدارة
الأعمال جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.394764

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_394764.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١٠/٢٥ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١١/٣٠ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١/١٠ م
توثيق البحث: الحربي، سعود عبدالله كليب. (٢٠٢٥). تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة
العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع. ٢٠، ج. (٣)، ص-ص: ٤٦-٣.

٢٠٢٥ م

تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم واقع إدارة التغيير وأثرها في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي، وخاصة بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، وسيتم تحليل الممارسات الحالية لإدارة التغيير في المؤسسات الصحية ودراسة العوامل التي تؤثر في تنفيذ عمليات التغيير بنجاح، كما سيتم أيضاً تقييم تأثير هذه العمليات على تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية في القطاع الصحي في منطقة تبوك، كما تهدف الى تقديم توصيات لتحسين إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بمنطقة تبوك ، حيث تنتهي الدراسة بتوصيات عملية ولموسة لتحسين إدارة التغيير وتعزيز تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بمنطقة تبوك ، وذلك بناءً على النتائج والتحليلات التي تم جمعها وتحليلها في الدراسة، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث ومتغيراته ، كما تم جمع البيانات من أفراد عينة البحث من خلال استبانة جمع البيانات على عينة مكونة من ٣٥٠ مفردة، اظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية ، وبمعنى آخر ، كلما زاد مستوى تطبيق إدارة التغيير كلما زاد تحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية إدارة التغيير بشكل جيد الجيدة في تحسين أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية الاولى

الكلمات المفتاحية: تقييم، إدارة التغيير، القطاع الصحي.

Evaluation of the reality of change management in the health sector in Tabuk region, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aims to evaluate the reality of change management and its impact on improving the performance of health sector workers, especially in the Tabuk Health Region in the Kingdom of Saudi Arabia. The current practices of change management in health institutions will be analyzed and the factors that affect the successful implementation of change processes will be studied. The impact of these processes on improving employee performance and achieving institutional goals in the health sector in the Tabuk region will also be evaluated. It also aims to provide recommendations to improve change management and improve the performance of health sector workers in the Tabuk region. The study concludes with practical and tangible recommendations to

improve change management and enhance the improvement of health sector workers' performance in the Tabuk region, based on the results and analyses collected and analyzed in the study. This research relied on the descriptive analytical approach, as theoretical literature and previous studies were referred to in building the theoretical framework of the research and its variables. Data was also collected from the research sample individuals through a data collection questionnaire on a sample of 350 individuals. The results showed that there is a statistically significant relationship between change management and improving employee performance in the Tabuk Health Region in the Kingdom of Saudi Arabia. This result indicates a strong positive association between change management and improving employee performance in the Tabuk Health Region in the Kingdom of Saudi Arabia. In other words, the higher the level of change management application, the greater the improvement in the performance of employees in the Tabuk Health Region. This result confirms the importance of good change management in improving employee performance, and thus we accept the first main hypothesis.

Keywords: Evaluation, change management, health sector.

المقدمة:-

يعد القطاع الصحي أحد القطاعات الحيوية في أي مجتمع، حيث يلعب دورًا حاسمًا في توفير الرعاية الصحية والحفاظ على صحة ورفاهية المجتمع، ويواجه القطاع الصحي تحديات مستمرة نتيجة للتطورات السريعة في التكنولوجيا الطبية والتغيرات الديمغرافية والمتطلبات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالرعاية الصحية، لذلك، تصبح إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق تحسينات مستدامة في القطاع الصحي (الشريف، وقاسم، ٢٠٢٢، ص، ٢٥).

كما تواجه القطاعات الصحية في جميع أنحاء العالم تحديات متزايدة تتطلب تحسين أداء العاملين وتطوير العمليات والخدمات الصحية، وفي هذا السياق، تأتي إدارة التغيير كأداة حيوية لتحقيق التحول والتطور في القطاع الصحي، وتعتمد إدارة التغيير على أسس علمية وأدوات فعالة لتحقيق تغيير مستدام وتحسين أداء العاملين، كما يتم توجيه العملية بواسطة البيانات والإحصائيات التي توفرها جهات عالمية موثوقة، وتظهر بشكل واضح أهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء في قطاع الرعاية الصحية (Al Meajel, et al, 2018, p.263).

ويشار الى إدارة التغيير على انها عبارة عن عملية مخططة ومنهجية للتعامل مع التحولات والتغيرات في المؤسسات والمنظمات، وتهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير والتحولات الداخلية والخارجية، وتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة، كما تعد إدارة التغيير أداة حاسمة لتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، فعندما يتم تنفيذ التغييرات بشكل منهجي ومنظم، تزداد فرص تحقيق نجاح مستدام وتحسين العمليات والخدمات الصحية، ووفقاً لتقرير منظمة الصحة العالمية، تمتلك المؤسسات الصحية التي تستخدم إدارة التغيير بشكل فعال ميزة تنافسية وتحقق نتائج أفضل في مجالات مثل تحسين جودة الرعاية وتقليل الأخطاء الطبية (Mitra,. etal, 2019, p.269)

بالإضافة الى ذلك، فإن تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي له تأثير كبير على جودة الرعاية وتجربة المرضى، فوفقاً لدراسات عدة، توجد علاقة قوية بين رضا العاملين وجودة الرعاية وسلامة المرضى، فعندما يكون لدى العاملين رغبة قوية في التحسين المستمر وفهما لأهمية تحسين الأداء، يتحقق تحسين في العمليات والنتائج الصحية،، ويتطلب تحقيق هذا التحسين تبني إدارة التغيير كإطار شامل لتحفيز وتمكين العاملين للمشاركة في عملية التغيير وتحسين أدائهم.(Bhatti,. etal, 2018,p.100)

فضلا عن ذلك، تتربط إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بشكل وثيق، فعندما يتم تنفيذ التغييرات بشكل فعال وشامل، يتم دعم وتمكين العاملين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم والمشاركة بنشاط في عملية التغيير، وبمجرد أن يشعر العاملون بأن صوتهم مسموع وأنهم جزء من العملية، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لتحقيق التحسين وتطوير الأداء (Idogawa,. etal, 2023, p.68).

لذا، تهدف هذه الدراسة الى تقييم واقع إدارة التغيير وأثرها في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي، وخاصة بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، وسيتم تحليل الممارسات الحالية لإدارة التغيير في المؤسسات الصحية ودراسة العوامل التي تؤثر في تنفيذ عمليات التغيير بنجاح، كما سيتم أيضاً تقييم تأثير هذه العمليات على تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية في القطاع الصحي في منطقة تبوك.

ومن المتوقع ان توفر الدراسة نتائج تحليلية توضح العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين في منطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، كما ستقدم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في المؤسسات الصحية وتعزيز تحسين أداء العاملين، وستكون هذه

النتائج قيمة للقادة والمسؤولين في مجال الصحة الذين يسعون لتعزيز الجودة والتحسين المستمر في الخدمات الصحي.

- **الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث عند تحديد واختيار مشكلة الدراسة لجعلها أكثر وضوحًا، ووضع الدراسة الحالية علي الطريق الصحيح، وتحديد النقاط البحثية تحديداً دقيقاً، وتحديد النقاط التي لم يلتفت إليها الباحثون مع تجنب أخطائهم، وسيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة حول دور ادارة التغيير في تحسين أداء العاملين، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أولاً:- الدراسات المتعلقة بالتغيير المستقل: "إدارة التغيير"

دراسة زائري، أحمد محمد، الحازمي، فهد ناصر (٢٠٢٣) تحت عنوان " أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة "هدف هذا البحث إلي التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية والذي بلغ عددهم ٢٦٦٣ فرد حيث تم اختبار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بالاعتماد على معادلة حساب العينة العشوائية عند درجة ثقة ٩٥ % ونسبة خطأ ٥ % ليكون الحد الادني لحجم عينة الدراسة ٢٣٤ فرداً. توصلت هذه الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية كان مرتفعاً، حيث أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التغيير وجودة الخدمة الصحية، أي أنه كلما زاد معدل إدارة التغيير ارتفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

دراسة محمد، أماني حمزة (٢٠٢٣) تحت عنوان " إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة " هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير والتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية والكشف على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعاده على الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإحدى المستشفيات الحكومية بجدة، واشتملت عينة الدراسة على (٨٠) موظف وموظفة. توصلت هذه الدراسة على عدة نتائج من أهمها ما يلي:

توصلت الدراسة إلي أن واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية - التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وتوصلت أيضاً إلي أن واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

دراسة العتيبي، عبدالله عمر، العنزي، مطلق عشوي (٢٠٢١) تحت عنوان " إدارة التغيير زعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: دراسة مكتبية تحليلية " هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مفهوم إدارة التغيير وأهميتها في المؤسسات التربوية، والتعرف على مفهوم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، والتعرف على علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المكتبي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٥١٠) معلماً من معلمي المدارس الإعدادية الكاثوليكية المريكية. توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها ما يلي: هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين. هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين لمدارسهم.

دراسة خالد، ويوسف، طراد، محمد، بندر، بدر (٢٠٢٢)، بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض " الهدف من الدراسة التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف على واقع إدارة التغيير ومستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) من العاملين بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ضرورة التخطيط الجيد والمحكم لعملية التغيير من خلال عمل خطط استراتيجية طويلة المدى، مع وجود أهداف قريبة المدى، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل داخل المستشفى، وبعد دراسة متطلبات التغيير البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية. ضرورة تحديد السلطة والمسئولية ووظيفة كل إدارة من إدارات المستشفى، بحيث لا يكون هناك تداخل

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

دراسة هملان، وآخرون، (٢٠٢٠)، تحت عنوان "أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال إدارة الإبداع، وتعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم ٢٠٨ مدير، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتوزيع استبانة الدراسة وذلك لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد ١٩٦ استبانة صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الاستجابة ٩٤,٢% لقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (بعد التكلفة، بعد التمايز) لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على إدارة الإبداع لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

دراسة (شارف، ٢٠١٨)، بعنوان: "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط." هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٦٢) من العاملين في المستشفى من (أطباء، إداريين، وأعوان الشبه الطبي، والأفراد الذين يعملون في وظائف أخرى في المؤسسة)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: التركيز على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين. كذلك ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل

دراسة محمد عبد المنعم، (٢٠١٧)، بعنوان "دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة الى بيان كيفية إدارة

التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجية الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل بصفة عامة وبلدية محافظة المجمة بصفة خاصة. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كمنط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية. تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع الاحتياجات التطويرية للمنظمة. الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي والتركيز على أهمية عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة (Idogawa, et al (2023 تحت عنوان "Critical success factors for change management in business process management" هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير عوامل نجاح المشروع (CSFs) على إدارة التغيير في سياق إدارة العمليات التجارية (BPM)، فعلى الرغم من الاهتمام الواسع بـ BPM، إلا أن الأدبيات الموجودة غير كافية لمعالجة العوامل الأساسية التي تساهم في إدارة التغيير في مشاريع العمليات التجارية، وتم تحديد العوامل الرئيسية لنجاح إدارة التغيير في مشاريع BPM في البداية من خلال مراجعة منهجية للأدبيات (SLR) وتم استخدامها كعوامل مساهمة في إدارة التغيير من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع ٤٦٤ من أصحاب المصلحة في إدارة مشاريع الأعمال، ثم بعد ذلك، سمح تحليل الشبكة العصبية بترتيب العوامل الرئيسية بشكل غير خطي، وأخيراً، تم إجراء تحليل الفئة الكامنة (LCA) لتحديد المجموعات غير المتجانسة للعينة بناءً على خصائص إدارة المشاريع الخاصة بهم، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- كانت إدارة المشاريع ودعم الإدارة العليا والـ kompetenzen التكنولوجية من عوامل نجاح المشروع الرئيسية التي تم تحديدها على أنها لها تأثيرات إيجابية على إدارة التغيير. كان العامل الأكثر أهمية هو إدارة المشاريع، يليها دعم الإدارة العليا، والذي يلعب دوراً وسيطاً حاسماً في تمكين إدارة التغيير، وعلى الرغم من أهميتها، كانت kompetenzen التكنولوجية ثانوية في الدراسة، وفيما يتعلق بعامل نجاح المشروع لإدارة المشاريع، تم تحديد أربع فئات غير متجانسة من الأفراد.

دراسة (2023) Alsharari, and Daniels, تحت عنوان "Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach" هدفت هذه الدراسة إلى شرح عملية ممارسات المحاسبة الإدارية وجوانب التغيير التنظيمي في استجابة القطاع العام للضغوط البيئية، وعلى وجه التحديد، يناقش عملية التفاعل بين ممارسات المحاسبة الإدارية من جهة والثقافة والقيادة واللامركزية من جهة أخرى، ويتبنى هذا البحث منهجية البحث الكيفي ودراسة الحالة التفسيرية، حيث يستخدم البحث طريقة المثلث في جمع البيانات، بما في ذلك المقابلات والتقارير السنوية والوثائق والسجلات الأرشيفية، ويقدم عدسة نظرية نهج سياقي/إجرائي لتفسير عمليات التفاعل بين المحاسبة الإدارية وجوانب التغيير التنظيمي، بما في ذلك الثقافة والقيادة واللامركزية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- تؤكد النتائج أن التغيير في الثقافة التنظيمية له تأثير مهم على التغيير المحاسبي، والذي لعب دوراً مركزياً في الرغبة في بدء مثل هذه التغييرات وقبولها من قبل أعضاء المنظمة. وبالمثل، خلق نمط القيادة الجديد ثقافة فريدة اعتبرت منصة صلبة لتقديم أنظمة محاسبية جديدة من خلال تعزيز الثقة بين موظفي تكنولوجيا المعلومات والمحاسبين الإداريين وثقتهم في أنفسهم لقبول التغيير.

دراسة (2019) Mitra, et al تحت عنوان "Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation" هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نظرية عملية قائمة على البيانات لتنفيذ وإدارة التغيير التنظيمي من خلال الجمع بين بحوث المرونة التنظيمية وبحوث إدارة التغيير التنظيم، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي وتستخدم دراسة حالة واحدة (نهج التحقيق العميق) للتوصل إلى نظرية قائمة على البيانات، ويمكن استخدامها في سياق إدارة التغيير التنظيمي والمرونة التنظيمية (OA)، بالإضافة إلى ذلك، إلى جانب المقابلات العميقة مع ممارسي إدارة التغيير، تستخدم هذه الدراسة مصادر مختلفة من المعلومات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- وجدت الدراسة أن المنظمة بحاجة إلى التعامل باستمرار مع البيانات الموجودة نظراً للطبيعة التفاعلية وغير المخطط لها وغير المستمرة للتغيير التي غالباً ما تكون ناجمة عن عوامل خارجية أو أزمات داخلية داخل المنظمة.

ثانياً: - الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: "تحسين أداء العاملين" دراسة علي، وسليمان، (٢٠٢٢)، تحت عنوان "السلامة المهنية وأثرها على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر السلامة المهنية على تحسين أداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الأداء الفعلي للعاملين بالشركة يعاني من الضعف في الإنتاجية ولعل ذلك راجع إلى تدنى مستوى السلامة المهنية وضعف الرضا الوظيفي عن بيئة العملاء إلى جانب أسباب أخرى إدارية ومالية، لذلك تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي وهو ما أثر السلامة المهنية على تحسين أداء العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية فضلاً عن الاعتماد على المراجع والكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، واستخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة المهنية وأداء العاملين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للعمل وأداء العاملين.

دراسة المطيري، وبني حمدان، (٢٠١٩)، تحت عنوان "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي" هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في مجلس الوزراء الكويتي، والبالغ عددهم (٣٣٤٥) حسب بيانات إدارة شؤون الموظفين في المجلس، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تبلغ ٣٤٥ شخص والقيام بتوزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وقد استرجع الباحث (٢٥٨) استبانة تصلح لإجراء التحليل عليها، وبلغت نسبة الاسترداد ٧٤,٧٨% وتعتبر نسبة مقبولة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، التقييم والمحاسبة على الإنجاز) على أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي.

دراسة أبو الغنم، والخفاجي، (٢٠١٨)، تحت عنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة

المعرفة على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتضمن أبعاد إدارة المعرفة (تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة)، بينما تألفت أبعاد أداء العاملين (اختصار الوقت، ودقة الأداء، وتحقيق سرية العمل، تقليل تكلفة العمل)، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تحتوي على (٣٩) فقرة وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) مستجيب، وتم إجراء عملية التحليل الإحصائي للبيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة في أداء العاملين.

دراسة (2023) Malik, . etal تحت عنوان "Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter?" تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة الموجهة نحو المعرفة (KOL) للمشرفين وأداء العاملين في مجال المعرفة، وقام المؤلفون أيضًا بالتحقيق في الآثار غير المباشرة المشروطة لـ KOL على أداء العمال من خلال مشاركة إدارة المعرفة (KM) على مستويات مختلفة من تمكين العمال، واستخدم الباحثين مسحًا ميدانيًا متخلفًا زمنيًا وجمعوا بيانات من ٢١٢ عاملاً في مجال المعرفة و٧٢ مشرفاً عليهم يعملون في ١٥ شركة كثيفة المعرفة في جميع أنحاء باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - أظهرت النتائج أن معرفة المعرفة والسلوك (KOL) للمشرفين أثرت بشكل إيجابي على أداء العاملين في مجال المعرفة سواء بشكل مباشر أو من خلال مشاركة إدارة المعرفة، وبالمثل، كان تأثير مشاركة إدارة المعرفة على أداء العمال أقوى بالنسبة لأولئك الذين عانوا من مستويات أعلى من التمكين.

دراسة (2021) Che, . etal تحت عنوان "The development of k-worker's task performance: an empirical research based on the Chinese context" هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير تبادل القادة والأعضاء (LMX) لعمال المعرفة (K-workers) على أداء المهام وتأثير الوساطة في الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في الصين، وفي هذه الدراسة، تم جمع ٣٨٤ استبياناً مؤهلاً من العاملين في الصين باستخدام مسح ذاتي، وتم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الأقل

مربعًا (PLS-SEM) لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة الى:- أظهرت أن LMX له علاقة إيجابية على الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء المهام. كما أكدت النتيجة تأثير الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين LMX وأداء المهام.

دراسة (2018) Bhatti, . etal تحت عنوان "Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work

engagement)", هدفت هذه الدراسة الى فحص الدور الوسيط للمشاركة في العمل (النشاط والتفاني) بين الموارد الوظيفية (الخصائص الوظيفية، دعم المشرف وزملاء العمل، المشاركة في صنع القرار والأمن الوظيفي) وتقييم الأداء الوظيفي (المهمة والسياق). من قبل المشرف، حيث تم استخدام عينة مكونة من ٣٦٤ ممرض ومشرف عليهم، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج عاموس ١٧ للحصول على نموذج يتناسب مع أهمية مسار المشاركة في العمل كوسيط بين موارد الوظيفة والأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:- وجدت النتائج دعماً للدعاء المفاهيمي المقترح وتؤكد أن المشاركة في العمل بنموذج ثنائي العامل (النشاط والتفاني) يتوسط العلاقة بين الموارد الوظيفية (الخصائص الوظيفية، دعم المشرف وزملاء العمل، المشاركة في صنع القرار والأمن الوظيفي)، مع بناء متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي (المهمة والأداء السياقي) والذي يتم تقييمه من قبل المشرف.

ثالثاً:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين "ادارة التغيير وتحسين أداء العاملين"

دراسة (2015) Karanja, بعنوان "Organizational change and employee performance" هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في آثار التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة البريدية الكينية، وركزت الأهداف الرئيسية على تقييم آثار (التغيير التكنولوجي، وتغيير الهيكل، وتغيير أدوار ومسؤوليات الموظفين، والتغيرات في الإدارة) على أداء القوى العاملة، وتم استخدام تصميم البحث الوصفي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من ٣٠٠ موظف في المؤسسة البريدية الكينية في نيروبي، وتم اختيار عينة مكونة من ٦١ موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والتي تمثل ٢٠% من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي بشكل عام له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسة البريدية الكينية، ويرجع ذلك إلى

تحفيز الموظفين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتحسين مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج.

دراسة Wanza, and Nkuraru, (2016) بعنوان "Influence of change management on employee performance: A case of university of Eldoret, Kenya"

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة إلدريت بكينيا، وذلك من خلال النظر إلى التغيرات التكنولوجية، والقيادة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وقد تناولت الدراسة إدارة التغيير وتم قياسها من خلال ابعاد (التغيرات التكنولوجية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، وتم استخدام تصميم دراسة الحالة كمنهج بحثي في هذه الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة عدد ٤٠٣ موظف في جامعة إلدريت بكينيا، وتم اختيار عينة من ١٢١ موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات والمقابلات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات وتم عرض النتائج باستخدام الرسوم البيانية والجدول، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية التغيرات الهيكلية والقيادة التنظيمية أثرتا إيجابًا على أداء موظفي الجامعة. للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة التي يواجهها العالم والتي تسهل عبء العمل على الموظفين وزيادة الكفاءة والفعالية في مكان العمل. الثقافة التنظيمية القوية تخلق تآزرًا وزخمًا يشجع العمل الجماعي ويعزز أداء الموظفين.

دراسة Daniel, (2019) بعنوان "Effect of organizational change on employee job performance"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين ومقارنته بالإطار التحولي الذي وضعه بعض نظاري إدارة التغيير، بالإضافة إلى استكشاف ما إذا كان التغيير التنظيمي يؤثر على أداء الموظفين الوظيفي، وتم استخدام تحليل المحتوى كأسلوب تحليل للبيانات في هذه الدراسة، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية، وتم استخدام تحليل المحتوى لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين. وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للموظفين.

دراسة Ali, and Anwar, (2021) بعنوان "The mediation role of change management in employee development"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن

دور الوساطة لإدارة التغيير في تطوير الموظفين، وذلك من منظور صناعة الضيافة، وتحديدًا في الفنادق الخاصة في مدينة السليمانية، كما هدفت إلى زيادة المعرفة العلمية حول العوامل التي تقلل من فجوة التنفيذ وتسهل الانتقال من "الأدوات الخالية" إلى التحول الحقيقي في الضيافة القائمة على النخافة، وتم استخدام التحليل الكمي في هذا البحث، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الفنادق الخاصة في مدينة السليمانية، وتم اختيار عينة مكونة من ٧٦ موظفًا إداريًا من مختلف الفنادق الخاصة في محافظة كردستان العراق، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما تم استخدام التحليل الانحداري المتعدد لتحليل فروض البحث، وتم استخدام اختبار سوبر لتحديد وظيفة الوسيط، وهو مبادرة إدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أن إدارة التغيير تلعب دورًا هامًا في الوساطة بين تطوير الموظفين والنجاح الاستراتيجي، ويشير هذا إلى أن إدارة التغيير الفعالة يمكن أن تساعد في ضمان أن يؤدي تطوير الموظفين إلى تحسينات في الأداء التنظيمي.

١/١/١: التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أن إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في التطوير التنظيمي بالقطاع الصحي، ويمكننا استعراض التعليق على الدراسات السابقة طبقًا للتالي:- أشارت دراسة (Idogawa., etal. (2023 إلى أن إدارة التغيير الناجحة في مجال إدارة العمليات التجارية تتطلب مراعاة العوامل التالية: القيادة الفعالة، والتواصل الفعال، والمشاركة الفعالة، والتدريب والتطوير، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Alsharari and Daniels, (2023 في أهمية القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة (Pinnington., etal. (2022 في أهمية إشراك الموظفين في عملية التغيير، واختلفت مع دراسة (Mitra, etal. (2019 والتي ركزت على الجمع بين إدارة التغيير التنظيمي والقدرة على التكيف التنظيمي باستخدام تحويل البيانات، ودراسة (Pinnington et al. (2022 التي ركزت على دور برامج التطوير التنظيمي في تطوير مسار مهني للموظفين.

كما أشارت دراسة (Radi., etal. (2022 إلى أن القيادة التحولية تلعب دورًا مهمًا في التطوير التنظيمي، حيث تخلق بيئة عمل تدعم التغيير والابتكار، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Sanda (2017 في أهمية القيادة في التطوير التنظيمي.

كما أشارت دراسة Sung and Kim, (2021) إلى أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي على التطوير التنظيمي، حيث تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Hayes (2018) في أهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي.

وعلى الجانب الآخر أشارت دراسة الدعجة، ودروزة، (٢٠٢٣)، إلى أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي على الأداء المنظمي في الجمارك الأردنية، حيث أدت إلى تحسين الكفاءة والفعالية ورضا الموظفين، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة هملان وأبو عرابي والشورة (٢٠٢٠)، في أن إدارة التغيير يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

كما توصلت دراسة الشريف وقاسم، (٢٠٢٢)، إلى أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واتفقت بذلك مع دراسة الصمادي والشعار، (٢٠٢٢) في أن إدارة التغيير يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المنظمات، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة النوايسة، والمحاسنة، (٢٠١٨) في أن إدارة التغيير يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

- اوجه الاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: -

تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً في تعزيز الدراسة الحالية حيث انه من خلال منهج واساليب ونتائج الدراسات السابقة استطاع الباحث تكوين خلفية واضحة عن موضوع الدراسة، فهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تعد استكمالاً لما سبقها من دراسات ولكنها تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

(١) **سياق المنطقة:** تركز الدراسة الحالية على منطقة تبوك، مما يعني أنها ستأخذ في الاعتبار السياق المحلي والعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي قد تؤثر على تطبيق إدارة التغيير في هذه المنطقة بشكل خاص، كما توفر الدراسة رؤى جديدة حول تحديات وفرص تنفيذ إدارة التغيير في هذا السياق المحدد.

(٢) **البيانات والأدلة:** تتميز الدراسة الحالية بالاعتماد على بيانات وأدلة محلية حول أداء العاملين وتأثير إدارة التغيير في منطقة تبوك. قد تتضمن هذه البيانات تقييمات لأداء العاملين، ومقابلات مع المشرفين والموظفين، واستطلاعات رأي، وتحليلات أخرى. ستساعد هذه البيانات في توجيه البحث وتقديم نتائج قابلة للتطبيق في السياق المحلي.

(٣) **الابتكار والتطبيق العملي:** تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير أدوات ومنهجيات جديدة لتطبيق إدارة التغيير في قطاع الصحة بمنطقة تبوك، وقد يتم تصميم هذه الأدوات والمنهجيات بناءً على الاستفادة من الدراسات السابقة والبيانات المحلية، وقد تتمحور حول تحسين التواصل والتوعية والتدريب وإشراك العاملين في عملية التغيير. قد يساهم هذا الابتكار في تحقيق نتائج فعالة ومستدامة في منطقة تبوك.

(٤) **التحديات والفرص المحلية:** تعكس الدراسة الحالية التحديات والفرص المحلية التي تواجه إدارة التغيير في قطاع الصحة بمنطقة تبوك، وسيتم التركيز على التحديات المحددة التي ترتبط بالبنية التحتية والموارد والثقافة المؤسسية وغيرها، وكذلك على الفرص المحتملة لتحسين أداء العاملين وتعزيز الجودة والرضا عن الخدمات الصحية في المنطقة.

– **الفجوة البحثية:**



- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية بهدف زيادة المعرفة بموضوع الدراسة وذلك محاولة للاستفادة من نتائجها في تحديد وبلورة تساؤلات الدراسة وتحديد المشكلة وذلك من خلال اجراء مقابلات مع عدد (٣٠) من العاملين في منطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، لإستطلاع آرائهم حول دور ادارة التغيير في تحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية، وتم استخدام استبيان بصورة مبدئية للوقوف على وضع الدراسة الحالية:

وتوضح الجداول التالية نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول (١) نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية باحتساب النسبة المئوية لمتغيرات الدراسة الخاصة

م	العبارات	التكرارات	بدائل الاستجابة				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
المتغير الاول: ادارة التغيير							
١	يتم إبلاغ العاملين بوضوح بأهداف التغييرات المخطط لها قبل تنفيذها.	ت	٢	١	٣	٩	١٥
		%	٦,٧	٣,٣	١٠	٢٢,٥	٥٠
٢	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في عملية التغيير وتقديم ملاحظاتهم.	ت	٦	٢	٢	٨	١٣
		%	٢٠	٦,٧	٦,٧	٢٣,٧	٤٣,٣
٣	توفر الإدارة الدعم والتدريب اللازمين للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات.	ت	٤	١	٢	٨	١٥
		%	١٣,٣	٣,٣	٦,٧	٢٣,٧	٥٠
٤	يتم تقييم فعالية التغييرات بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة.	ت	٦	٢	٢	٨	١٣
		%	٢٠	٦,٧	٦,٧	٢٣,٧	٤٣,٣
٥	يتم التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة فعالة وحساسة.	ت	٤	١	٢	٨	١٥
		%	١٣,٣	٣,٣	٦,٧	٢٣,٧	٥٠
المتغير الثاني: اداء العاملين							
٦	أشعر أنني أكثر قدرة على إنجاز مهام عملي بعد تنفيذ التغييرات.	ت	٤	٧	٢	٨	٩
		%	١٣,٣	٢٣,٣	٦,٧	٢٦,٧	٣٠
٧	أصبحت أكثر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد المتاحة لي.	ت	٤	٣	١	٥	١٧
		%	١٣,٣	١٠	٣,٣	١٦,٧	٥٦,٧
٨	تحسنت مهاراتي وقدراتي نتيجة للتغييرات التي تم إجراؤها.	ت	١	٦	٣	٨	١٢
		%	٣,٣	٢٠	١٠	١٦,٧	٤٠
٩	أشعر بمزيد من الدافع والالتزام تجاه عملي بعد تنفيذ التغييرات.	ت	٤	٥	١	٧	١٣
		%	١٣,٣	١٦,٧	٣,٣	٢٣,٣	٤٣,٣
١٠	أرى أن التغييرات قد ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى	ت	٥	٨	١	٥	١١
		%	١٦,٧	١٦,٧	٣,٣	١٦,٧	٣٦,٧

المصدر: من اعداد الباحث

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية جوانب متعددة لفعالية إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك، حيث اشارت النتائج الى التالي:

المتغير الاول: ادارة التغيير:

- أفاد ٧٢,٥% من العاملين بالموافقة على أنهم يتم إبلاغهم بوضوح بأهداف التغييرات المخطط لها قبل تنفيذها، بينما أفاد ١٠% بعدم الموافقة، ويشير ذلك إلى أن عملية التواصل حول أهداف التغيير فعالة إلى حد كبير، إلا أن هناك حاجة لتحسينها لضمان وضوحها للجميع، لذلك يجب على الإدارة إصدار بيانات واضحة وموجزة حول أهداف التغيير قبل تنفيذها، وإتاحة الفرصة للعاملين لطرح الأسئلة ومشاركة مخاوفهم، واستخدام قنوات اتصال متنوعة لضمان وصول المعلومات إلى جميع العاملين.
- أفاد ٦٧% من العاملين بالموافقة على أنهم يتم تشجيعهم على المشاركة في عملية التغيير وتقديم ملاحظاتهم، بينما أفاد ٢٦,٧% بعدم الموافقة، ويشير ذلك إلى أن هناك مجالاً لتحسين مشاركة العاملين في عملية التغيير، لذلك يجب على الادارة تشكيل فرق عمل تضم ممثلين عن مختلف الأقسام لمشاركة الأفكار والآراء، وتنظيم ورش عمل وجلسات نقاشية لمناقشة التغييرات المقترحة، واستخدام استبيانات واستطلاعات الرأي لجمع ملاحظات العاملين.
- أفاد ٧٣,٧% من العاملين بالموافقة على أن الإدارة توفر الدعم والتدريب اللازمين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات، بينما أفاد ١٦,٦% بعدم الموافقة، ويشير ذلك إلى أن الإدارة توفر دعماً وتدريباً كافيين لمعظم العاملين، إلا أن هناك حاجة لتلبية احتياجات البعض، لذلك يجب على الادارة تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل عامل، وتوفير برامج تدريبية تناسب مختلف مستويات المهارات، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين المتأثرين بالتغيير.
- أفاد ٦٧% من العاملين بالموافقة على أن فعالية التغييرات يتم تقييمها بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة، بينما أفاد ٢٦,٧% بعدم الموافقة، ويشير ذلك إلى أن عملية تقييم فعالية التغييرات بحاجة إلى تحسين، لذلك يجب وضع مؤشرات محددة لقياس فعالية التغييرات، وجمع البيانات بشكل دوري من العاملين والمرضى، وتحليل البيانات وتحديد التعديلات اللازمة.

- أفاد ٧٣,٧% من العاملين بالموافقة على أن يتم التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة فعالة وحساسة، بينما أفاد ١٦,٦% بعدم الموافقة، ويشير ذلك إلى أن الإدارة تتعامل مع مقاومة التغيير بشكل جيد إلى حد كبير، إلا أن هناك حاجة لتحسين بعض الممارسات، لذلك يجب على الإدارة فهم أسباب مقاومة التغيير ومعالجتها، والتواصل بشكل فعال مع المقاومين للتغيير.

المتغير الثاني: تحسين أداء العاملين:

- أفاد ٥٦,٧% من العاملين بأنهم يشعرون بمزيد من القدرة على إنجاز مهام عملهم بعد تنفيذ التغييرات، بينما أفاد ٢٣,٣% بأن شعورهم لم يتغير، و ٣٦,٦% أفادوا بتراجع قدراتهم، ويشير ذلك إلى أن التغييرات قد أثرت بشكل إيجابي على قدرة بعض العاملين على إنجاز مهامهم، بينما لم تؤثر على البعض الآخر، وساهمت في تراجع قدرات البعض، لذلك يجب على الإدارة تحديد العوامل التي ساهمت في تحسين قدرة بعض العاملين على إنجاز مهامهم، ومعالجة العوامل التي أدت إلى تراجع قدرات البعض الآخر، وتقديم الدعم والتدريب اللازمين للعاملين الذين لم يشعروا بتأثير إيجابي على قدراتهم.
- أفاد ٧٣,٤% من العاملين بأنهم أصبحوا أكثر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد المتاحة لهم، بينما أفاد ٢٣,٣% بأن شعورهم لم يتغير، ويشير ذلك إلى أن التغييرات قد أثرت بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية استخدام الموارد لدى غالبية العاملين، لذلك يجب على الإدارة تعزيز مهارات إدارة الموارد لدى العاملين، وتوفير أدوات ووسائل حديثة لتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، ومراقبة وتحليل استخدام الموارد بشكل دوري.
- أفاد ٥٦,٧% من العاملين بأن مهاراتهم وقدراتهم قد تحسنت نتيجة للتغييرات التي تم إجراؤها، بينما أفاد ٢٣,٣% بأن شعورهم لم يتغير، ويشير ذلك إلى أن التغييرات قد أثرت بشكل إيجابي على مهارات وقدرات بعض العاملين، بينما لم تؤثر على البعض الآخر، وساهمت في تراجع مهارات البعض، لذلك يجب على الإدارة تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل عامل فيما يتعلق بالمهارات والقدرات، وتوفير برامج تدريبية تناسب مختلف مستويات المهارات، وتشجيع العاملين على التعلم الذاتي والتطوير المهني.

- أفاد ٦٧% من العاملين بأنهم يشعرون بمزيد من الدافع والالتزام تجاه عملهم بعد تنفيذ التغييرات، بينما أفاد ٣٠% بأن شعورهم لم يتغير، ويشير ذلك إلى أن التغييرات قد أثرت بشكل إيجابي على دافع و التزام بعض العاملين تجاه عملهم، بينما لم تؤثر على البعض الآخر، وساهمت في تراجع دافع و التزام البعض، لذلك يجب على الإدارة خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، ومكافأة العاملين على إنجازاتهم وإسهاماتهم.
- أفاد ٥٣,٤% من العاملين بالموافقة على أن التغييرات قد ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى. بينما أفاد ٣٣,٤% بأن شعورهم لم يتغير، ويشير ذلك إلى أن التغييرات قد أثرت بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للمرضى لدى نسبة جيدة من العاملين، بينما لم تؤثر على البعض الآخر، وساهمت في تراجع جودة الخدمات لدى البعض، لذلك يجب على الإدارة جمع آراء المرضى حول جودة الخدمات المقدمة، وتحليل البيانات وتحديد جوانب التميز والتحسين، والمتابعة المستمرة لضمان استمرار تحسين جودة الخدمات.
- مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:
ما هو دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك ؟
ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك ؟
- ما هو دور التغيير التكنولوجي في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك ؟
- ما هو دور التغيير الهيكلي في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك ؟
- ما هو دور القيادة في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك ؟
- أهداف الدراسة: يسعى الباحث لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:
- (١) تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك، ويتطلب ذلك تحليل وتقييم العمليات والسياسات المعمول بها في القطاع الصحي لإدراك مدى الاستعداد والقدرة على تحسين أداء العاملين.

- أهمية الدراسة: يمكن توضيح اهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية على النحو التالي:

■ **الأهمية العلمية:**

- ١) تساهم هذه الدراسة في زيادة الفهم والمعرفة بشأن إدارة التغيير وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، وبالتحديد في مجال المستشفيات.
- ٢) ستساهم النتائج والتوصيات في إثراء الأدبيات والبحوث السابقة وتوجيه الدراسات المستقبلية.
- ٣) يمكن أن توفر الدراسة إشارات مبكرة حول التحولات التنظيمية المحتملة وتحديات التغيير في القطاع الصحي وتساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- ٤) تساهم الدراسة في تطوير السياسات الصحية التي تدعم تحسين جودة الخدمة المقدمة بالقطاع الصحي.

■ **الأهمية التطبيقية:**

- ١) تحسين إدارة التغيير في القطاع الصحي: ستساهم الدراسة في توفير توجيهات وتوصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك. يمكن أن تساعد هذه التوصيات في تعزيز فاعلية التغيير وتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي.
 - ٢) تعزيز جودة الرعاية الصحية: من خلال فهم وتحليل واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تحسين أداء العاملين، يمكن للدراسة أن تساهم في تعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة في القطاع الصحي بمنطقة تبوك، وتحسين العمليات والسياسات وتعزيز التكيف مع التحولات الصحية لتحقيق أفضل نتائج المرضى.
- **فروض الدراسة:** من العرض السابق لمشكلة وأهداف الدراسة يرى الباحث انه سوف يتم قياس دور ادارة التغيير على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، من خلال اختبار صحة الفروض التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسرعة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودقة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وحجم الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- **منهجية البحث:** وفيما يلي يعرض الباحث لمنهجية البحث:
- **منهج البحث:** يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث ومتغيراته، كما سيتم جمع البيانات من أفراد عينة البحث من خلال استبانة جمع البيانات وذلك بغرض التعرف دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك .
- سيتم إجراء الدراسة الميدانية التطبيقية لتحليل الاتجاهات الكلية لمفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة من خلال تحليل استجاباتهم على الاستبيان، للتعرف على الاتجاه العام لتلك المفردات، كما تستهدف اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ الفروض بما يسهم في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تفسر مشكلة البحث وتجيب على التساؤلات البحثية ويعتمد على بعض أساليب التحليل النوعي والكمي للبيانات، كما سيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى. وذلك باستخدام مجموعه البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- معامل ألفا كرونباخ Alpha
- معامل الصدق الذاتي
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وذلك لإجراء التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان وتحليلها إحصائياً واستخراج النتائج.
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- ويتم إعداد استبيان لاستقصاء الرأي والتعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك محل الدراسة، حيث يعد الاستقصاء أداة ملائمة بشكل

كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما وهو من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً.

- **مجتمع الدراسة وعينة الدراسة** : يشمل مجتمع البحث عينة من العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية وسيتم اختيار العينة التي سيطبق عليها بطريقة عشوائية. **عينة الدراسة:**

- **حساب حجم العينة:** وفقاً لحجم مجتمع البحث حيث يبلغ (٢٠٠٠) بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، وسيتم حساب حجم العينة في ضوء استخدام معادلة تحديد حجم العينة وبما يضمن التمثيل الكامل لهذا المجتمع وحتى لا يزيد الخطأ في التقدير عن ٥%، واعتمد الباحث على ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, p59).

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)} \quad \text{حيث}$$

حجم المجتمع = N ٢٠٠٠

- النسبة المتوقعة (p): هي النسبة المتوقعة للصفة التي نريد قياسها في المجتمع، ويفترض أن تكون هذه النسبة حوالي ٠,٥٠
- هامش الخطأ (d): ٠,٠٥
- القيمة الحرجة لـ Z عند مستوى ثقة ٩٥% هي ١,٩٦.

$$n = \frac{2000 \times .50(1-.50)}{(2000-1)(.05^2/1.96^2) + .50(1-.50)}$$

$$n = \frac{500}{(1999)(.00065) + .25}$$

$$n = 500$$

- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: العلاقة بين ادارة التغيير وتحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة تبوك.

الحدود الزمنية: العام الجامعى ٢٠٢٣/٢٠٢٤

الحدود المكانية: القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

- الإطار المنهجي العام للدراسة:

أولاً:مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة فى من كافة العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٠٠٠) عامل، كما روعي عند اختيار العينة أن تمثل جميع الأقسام والفئات العاملة بالمستشفى، بهدف الحصول على رؤى وآراء متنوعة حول موضوع الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٥٠ موظفا من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة بطريقة عشوائية من مختلف الأقسام والفئات العمرية والتعليمية لضمان تمثيلها للمجتمع.

ثانياً: الادوات المستخدمة في الدراسة:

- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الادوات المستخدمة فى جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستبيان كوسيلة بحث للكشف عن اراء عينة الدراسة ويعد إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه الأساس الذي يتضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.وقد تضمن الاستبيان قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوى على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهى: (النوع، العمر، المؤهل العلمى، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفى، عدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني: ويحتوى على محورين: -

المحور الأول: ويتمثل في إدارة التغيير، حيث شمل (٥) عبارة اجمالية للمتغير المستقل موزعة على البعد التالي:

- تغيير الثقافة التنظيمية (٥) فقرات

المحور الثاني: ويتمثل في أداء العاملين، حيث شمل (٢٠) عبارة اجمالية للمتغير التابع موزعة على الابعاد التالية:

- سرعة الأداء (٥) فقرات

- جودة الأداء (٥) فقرات
- دقة الأداء (٥) فقرات
- حجم الأداء (٥) فقرات

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح بين ١ إلى ٥ حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما يلي:-

- غير موافق بشدة: ولها درجة واحدة (١)
- غير موافق: ولها درجتان (٢)
- محايد:: ولها ثلاثة درجات (٣)
- موافق: ولها أربعة درجات (٤)
- موافق بشدة: ولها خمسة درجات (٥)

أى انه كلما اقتربت الاجابة من (٥) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر ووفقاً لما سبق:

يتم حساب **المدي**: وهو الفرق بين أعلي قيمة وأقل درجة بالمقياس $٥ - ١ = ٤$

طول الفئة: والذي يمثل: المدي / عدد فئات المقياس: $٤ / ٥ = ٠,٨$ ويتم إضافة هذه

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $٠,٨ + ١ =$

$١,٨ =$ وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي:

- من ١ إلى ١,٨٠ غير موافق بشدة
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ غير موافق .
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ محايد .
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ موافق.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ موافق بشدة.

- **ثبات وصدق الاستبان**: فيما يلي يعرض الباحث صدق وثبات الاستبيان:

- **ثبات الاستبيان (Reliability)**: يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج

مقاربة لو كررت الدراسة فى ظروف متشابهه باستخدام الاداة نفسها، ومن خلال الجدول

ادناه، فان ثبات اداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Coefficient Alpha

(Cronbach)، الذى يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى 0,60 فأكثر، وقد بلغ قيمه

معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير المستقل "إدارة التغيير " بين (٨٢,٣%) و (٨٧,١%)،

بينما بلغ إجمالي معامل الثبات للمتغير المستقل (٩٣,٣)، فيما بلغ قيمه معامل الثبات لجميع ابعاد المتغير التابع "تحسين أداء العاملين" بين (٨٠,٤%) و (٨٥,١%)، بينما بلغ إجمالي معامل الثبات للمتغير التابع (٩٢,٨%) وبهذا نكون قد وضحنا مدى ثبات اداة الدراسة، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالي:

الجدول (٢) معاملات ثبات الاستبيان

المحور	عدد العناصر	ألفا كرونباخ
تغيير الثقافة التنظيمية	٥	٨٢,٣%
إدارة التغيير	٢٠	٩٣,٣%
سرعة الأداء	٥	٨٠,٤%
جودة الأداء	٥	٨٤,٨%
دقة الأداء	٥	٨٥,١%
حجم الأداء	٥	٨٢,٥%
أداء العاملين	٢٠	٩٢,٨%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

- **صدق الاستبيان (Validity):** يقصد بصدق الاداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التى صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم فى الدراسة نستخدم على ما يلي:

- **الصدق الذاتى (الاتساق الداخلى):** تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والبعد الذى تنتمي إليه والجدول التالية تبين معاملات الارتباط عند مستوي دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتى، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (٥٠ %) وآخرون يقدرن النسبة بـ (٧٠ %) وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان فى هذه الدراسة فسيتم قبوله، وسنوضح النتائج المتحصل عليها فى الجداول التالية:

- **نتائج الصدق الذاتى بين المتغير المستقل والتابع والدرجة الكلية:**

جدول رقم (٣) يوضح درجة الاتساق الداخلى بين ابعاد المتغير المستقل (إدارة التغيير)

والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تغيير الثقافة التنظيمية	٨٣,٤**	٠,٠٠٠

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح الجدول درجة الارتباط الايجابية بين ابعاد المتغير المستقل (إدارة التغيير) وهي: (تغيير الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، القيادة)، مع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٨٢٢ إلى ٠,٨٨٤) وهي قيم مرتفعة تدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية، كما كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). مما يؤكد أن الارتباطات ليست بالصدفة، ويلاحظ أن بعد "التغيير الهيكلي" كان له أقوى ارتباط بالدرجة الكلية (٠,٨٨٤) مما يشير إلى أهميته في تفسير إدارة التغيير، وبشكل عام يمكن القول أن الجدول يوضح اتساق داخلي جيد لأبعاد الاستبانة مما يؤكد صدق بنائها

جدول رقم (٤) يوضح درجة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

والدرجة الكلية

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	سرعة الأداء	٠,٨٣١**	٠,٠٠٠
٢	جودة الأداء	٠,٨٤٦**	٠,٠٠٠
٣	دقة الأداء	٠,٨٤٩**	٠,٠٠٠
٤	حجم الأداء	٠,٨٣١**	٠,٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح هذا الجدول درجة الارتباط الايجابي بين أبعاد المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وهي: (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء)، مع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٨٣١ إلى ٠,٨٤٩) وهي قيم عالية جدا تدل على ارتباط قوي جدا بين الأبعاد والدرجة الكلية، وكان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) كما يلاحظ أن بعد "دقة الاداء" كان له أقوى ارتباط (٠,٨٤٩) مما يشير لأهميته الكبرى في تحسين أداء العاملين، كما يؤكد الجدول وجود اتساق داخلي ممتاز لأبعاد الاستبانة مما يعزز من صدق بنائها.

المبحث الثاني

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة: فيما يلي يعرض الباحث التحليل الوصفي لخصائص العينة:

١/١: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع"

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع"

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢٣١	%٦٦
أنثى	١١٩	%٣٤
الأجمالي	٣٥٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (٥) ان اجمالي عدد عينة الدراسة (٣٥٠) وان نسبة الذكور والاناث متباعدة الى حد ما، حيث كانت غالبية العينة من الذكور وقد بلغت عينة الذكور (٢٣١) بنسبة (٦٦%) من اجمالي حجم العينة، في حين بلغت عينة الاناث (١١٩) بنسبة (٣٤%) من اجمالي حجم العينة.

٢/١: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "العمر"

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير "العمر"

النوع	العدد	النسبة المئوية
من ٢٥ الى اقل من ٣٥ سنة	٥٨	%١٦,٦
من ٣٥ الى اقل من ٤٥ سنة	١٧٧	%٥٠,٦
من ٤٥ سنة فما فوق	١١٥	%٣٢,٩
الأجمالي	٣٥٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٦) يتضح ان اجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، كانت فئة المشاركين الذين أعمارهم تتراوح من (٣٥) إلى اقل من (٤٥) سنة هي الأعلى وسجلت (٥٠,٦%)، وهذا يدل على ان معظم المبحوثين من فئة الشباب متوسطي العمر اصحاب الخبرات، تليها نسبة مشاركة الفئة العمرية من (٤٥) سنة فأكثر بنسبة مشاركة (٣٢,٩)، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفئة العمرية من ٢٥ الى اقل من ٣٥ سنة بنسبة مشاركة (١٦,٦%) وتدل هذه النسب على تنوع الفئات العمرية المشاركة بالاضافة الى المشاركة الكبيرة للشباب متوسطي العمر في الاستبيان

- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١٠,٣%	٣٦	ثانوى
٢٣,٧%	٨٣	دبلوم قبل الجامعى
٣٣,٧%	١١٨	بكالوريوس
٣٢,٣%	١١٣	دراسات عليا
١٠٠%	٣٥٠	الأجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٧) يظهر ان اجمالى عدد المبحوثين (٣٥٠)، حيث اظهرت النتائج ارتفاع نسبه المشاركين فى المستوى العلمى "بكالوريوس" بنسبة مشاركة بلغت (٣٣,٧%)، تليها نسبة الحاصلين علي مؤهل علمى "دراسات عليا" بنسبة بلغت (٣٢,٣%)، بينما بلغت نسبة مشاركة الفئة "دبلوم قبل الجامعى" بنسبة (٢٣,٧%)، بينما لم تتجاوز الفئة "ثانوى" نسبة مشاركة (١٠,٣%)، ويعد هذا مؤشر طبيعى فى هرم تسلسل الدرجات العلمية. ويوضح الشكل (٣-٤) توزيع افراد العينة على المؤهل التعليمي:

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "المسمى الوظيفى"

النسبة المئوية	العدد	النوع
٨,٣%	٢٩	طبيب
٣٨%	١٣٣	أخصائى
١٨,٦%	٦٥	فنى
٣٥,١%	١٢٣	إدارى
١٠٠%	٣٥٠	الأجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٨) يظهر ان اجمالى عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبه المشاركين من الفئة الوظيفية " أخصائى " هى الاعلى بنسبة تبلغ (٣٨%)، تليها بشكل متقارب نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية " إدارى " والتي بلغت (٣٥,١%)، ثم تليها نسبة المشاركين من الفئة "فنى" (١٨,٦%) ولم تتجاوز نسبة المشاركين من الفئة الوظيفية " طبيب" نسبة (٨,٣%)، ويشير هذا الى التنوع بين الفئات الوظيفية المشاركة فى عينة البحث.

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١٠,٦%	٣٧	اقل من ٥ سنوات
٤٠,٦%	١٤٢	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات
٤٨,٩%	١٧١	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٣٥٠	الأجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (٩) يظهر ان اجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبة المشاركين اصحاب الخبرات" من ١٠ سنوات فأكثر" هي الاعلى بنسبة تبلغ (٤٨,٩%)، تليها نسبة المشاركين أصحاب الخبرات "من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات" والتي بلغت (٤٠,٦%)، ولم تتجاوز نسبة المشاركين اصحاب الخبرات " اقل من ٥ سنوات" بنسبة (١٠,٦%)، ويشير هذا الى ان عينة البحث تتمتع بخبرات جيدة في العمل مما يجعلها اكثر كفاءة في الاجابة على الاستبانة.

جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير "عدد الدورات التدريبية"

النسبة المئوية	العدد	النوع
١٦%	٥٦	لا يوجد دورات تدريبية
٣٧,١%	١٣٠	أقل من ٣ دورات
٤٦,٩%	١٦٤	من ٣ دورات فأكثر
١٠٠%	٣٥٠	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال تحليل بيانات جدول (١٠) يظهر ان اجمالي عدد المبحوثين (٣٥٠)، وكانت نسبة المشاركين الذين حصلوا على "من ٣ دورات فأكثر" هي الاكثر والتي بلغت (٤٦,٩%)، مما يدل على اهتمام مستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة بتدريب العاملين بها، بينما كانت نسبة المشاركين الذين حصلوا على أقل "من ٣ دورات" بنسبة مشاركة بلغت (٣٧,١)، بينما كانت نسبة المشاركين الذين لم يحصلوا على اى من الدورات التدريبية نسبة (١٦%)، وهي نسبة كبيرة نسبيا، ويشير هذا الى اهتمام منطقة تبوك الصحية بالمملكة بثقل مهارات العاملين بها عن طريق تكثيف الدورات التدريبية، الا انها تحتاج الى تركيز تلك الدورات على كافة العاملين بها.

ثانيا: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

٢/١: تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير "إدارة التغيير" ونتناول في هذا الجزء كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لبعد تغيير الثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي:

جدول (١١) تحليل اتجاهات الأفراد نحو إدارة التغيير (تغيير الثقافة التنظيمية)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بدائل الاستجابة					الترددات	العبارات	الترتيب
			بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	موافق غير			
٥	٣,٨٧	١,٠٥٨	١٠٥	١٤٩	٦١	١٧	١٨	ت	يوجد تواصلًا مفتوحًا وفعالًا بين الإدارة والموظفين في المستشفى.	١
			٣٠	٤٢,٧	١٧,٤	٤,٩	٥,١	%		
١	٣,٩٨	٨٣٦.	٨٧	١٩٦	٤٧	١٤	٦	ت	أشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بحرية في العمل.	٢
			٢٤,٩	٥٦	١٣,٤	٤	١,٧	%		
٤	٣,٩٣	٨٩٨.	٩١	١٧٨	٥٤	٢١	٦	ت	الثقافة التنظيمية في المستشفى تدعم التعلم والتطوير المستمر.	٣
			٢٦	٥٠,٩	١٥,٤	٦	١,٧	%		
٢	٣,٩٧	٨٢٩.	٩١	١٧٧	٦٨	٩	٥	ت	أشعر بالانتماء إلى المستشفى وأهدافها.	٤
			٢٦	٥٠,٦	١٩,٤	٢,٦	١,٤	%		
٣	٣,٩٥	٨٠١.	٧٧	١٩٩	٥٦	١٤	٤	ت	أعتقد أن هناك شعورًا بالمسؤولية والالتزام بين الموظفين.	٥
			٢٢	٥٦,٩	١٦	٤	١,١	%		
٦٨٠.			المتوسط العام لبعد تغيير الثقافة التنظيمية							
٣,٩٦										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (تغيير الثقافة التنظيمية)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بحرية في العمل) بانحراف معياري (٠,٨٣٦) ومتوسط حسابي (٣,٩٨)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٨٣) من أصل (٣٥٠). وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (أشعر بالانتماء إلى المستشفى وأهدافها)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٢٩)، وقيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٧) بإجمالي عدد الموافقة بشدة والموافقة (٢٦٨) مستجيب من أصل (٣٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (أعتقد أن هناك شعورًا بالمسؤولية والالتزام بين الموظفين) بانحراف معياري (٠,٨٠١) ومتوسط حسابي (٣,٩٥) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٧٦) من أصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (الثقافة التنظيمية في المستشفى تدعم التعلم والتطوير المستمر)، بانحراف معياري (٠,٨٩٨) ومتوسط حسابي (٤,٩٣)، بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٦٩) من أصل (٣٥٠)، وجاء في المرتبة الخامسة والاختيرة الفقرة التي تنص على (يوجد تواصلًا مفتوحًا وفعالًا بين الإدارة والموظفين في المستشفى)، بانحراف معياري بلغ (١,٠٥٨) ومتوسط حسابي (٣,٨٧) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٥٤) من أصل (٣٥٠)، كما اتضح من

الجدول (٤-١) ان المتوسط الاجمالي لبعد (تغيير الثقافة التنظيمية) بلغ قيمه (٣,٩٦) بانحراف معياري (٠,٦٨٠)، وهو ما يقابل الموافقة أى ان درجة توفر بعد تغيير الثقافة التنظيمية من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

- تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير "تحسين أداء العاملين":

نتناول فى هذا الجزء كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان لكل بعد من ابعاد تحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي :

جدول (١٢) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (سرعة الاداء)

الترتيب	العبارات	الترددات	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق					
١	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليّ في مدة زمنية أقصر من المتوسط.	ت	١	١٣	٧٢	١٥٣	١١١	٤,٠٣	٨٣٦	٤		
		%	٠,٣	٣,٧	٢٠,٦	٤٣,٧	٣١,٧					
٢	أستخدم تقنيات ومهارات تزيد من سرعة إنجاز عملي.	ت	٠	٩	٤١	٢١٧	٨٣	٤,٠٧	٦٧٤	٣		
		%	٠	٢,٦	١١,٧	٦٢	٢٣,٧					
٣	أستطيع التنبؤ بمتطلبات العمل واتخاذ خطوات استباقية لضمان إنجازته في الوقت المحدد.	ت	٠	٩	٤٨	١٩٥	٩٨	٤,٠٩	٧١٦	٢		
		%	٠	٢,٦	١٣,٧	٥٥,٧	٢٨					
٤	أحرص على استخدام الوقت بكفاءة وفعالية.	ت	٠	١٠	٣٩	٢١١	٩٠	٤,٠٩	٦٩٠	١		
		%	٠	٢,٩	١١,١	٦٠,٣	٢٥,٧					
٥	أستطيع تحويل الأفكار إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ في وقت قصير.	ت	١	١٤	٤٧	٢٠٨	٨٠	٤,٠١	٧٤٢	٥		
		%	٠,٣	٤	١٣,٤	٥٩,٤	٢٢,٩					
المتوسط الحسابي العام لبعد سرعة الاداء											٤,٠٥	٥٤٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (سرعة الاداء) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التى تنص على (أحرص على استخدام

الوقت بكفاءة وفعالية) بانحراف معياري (٠.٦٩٠) ومتوسط حسابي (٤,٠٩) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٣٠١) من اصل (٣٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة أستطيع التنبؤ بمتطلبات العمل واتخاذ خطوات استباقية لضمان إنجازه في الوقت المحدد) حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧١٦)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٩) بإجمالي عدد الموافقة بشدة والموافقة (٣٠٣) مستجيب من اصل (٣٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص علي (أستخدم تقنيات ومهارات تزيد من سرعة إنجاز عملي) بانحراف معياري (٠.٦٧٤) ومتوسط حسابي (٤,٠٧) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٣٠٠) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أتمكن من إنجاز المهام المؤكدة إلي في مدة زمنية أقصر من المتوسط) بانحراف معياري (٠.٨٣٦) ومتوسط حسابي (٤,٠٣) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٦٤) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (أستطيع تحويل الأفكار إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ في وقت قصير) بانحراف معياري (٠.٧٤٢) ومتوسط حسابي (٤,٠١) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٨٨) من اصل (٣٥٠)، كما انتضح من جدول (٤-٧) ان المتوسط العام لبعد (سرعة الاداء) بلغ قيمه (٤,٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٤٩) وهوما يقابل الموافقة أى ان مستوى تحسين اداء العاملين فى بعد (سرعة الاداء) من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

جدول (١٣) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (جودة الاداء)

الترتيب	البيانات	البيانات	بدائل الاستجابة					الترتيب	العبارات	الترتيب
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة			
٢	٠.٧٠٢	٤,٠٩	٩٤	٢٠٤	٤٤	٧	١	ت	أحرص على الالتزام بأعلى معايير الجودة في إنجاز عملي.	١
			٢٦,٩	٥٨,٣	١٢,٦	٢	٠.٣	%		
١	٠.٦٦٢	٤,٠٩	٨٥	٢٢١	٣٥	٩	٠	ت	أستخدم أفضل الممارسات المتاحة في مجال عملي.	٢
			٢٤,٣	٦٣,١	١٠	٢,٦	٠	%		
٣	٠.٧٠٢	٤,٠٧	٦٨	٢١١	٤١	٩	١	ت	أخضع عملي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	٣
			٢٥,١	٦٠,٣	١١,٧	٢,٦	٠.٣	%		

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بدائل الاستجابة					التكرارات	العبارات	البيانات
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير	موافق غير			
٥	٤,٠٤	٠,٧١٣	٨٥	٢٠,٤	٥٢	٨	١	ت	أبحث عن فرص لتحسين جودة عملي بشكل مستمر.	٤
			٢٤,٣	٥٨,٣	١٤,٩	٢,٣	٠,٣	%		
٤	٤,٠٥	٠,٧٢٨	٩٠	١٩,٨	٥٤	٦	٢	ت	أحرص على تقديم خدمات صحية تلبي احتياجات المرضى وتوقعاتهم.	٥
			٢٥,٧	٥٦,٦	١٥,٤	١,٧	٠,٦	%		
٠,٥٥٣			المتوسط الحسابي العام لعدد جودة الاداء					٤,٠٧		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (٣-٢٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (جودة الاداء) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أستخدم أفضل الممارسات المتاحة في مجال عملي) بانحراف معياري (٠,٦٦٢) ومتوسط حسابي (٤,٠٩) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٣٠٦) من اصل (٣٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (أحرص على الالتزام بأعلى معايير الجودة في إنجاز عملي) حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٠٢)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٩) بإجمالي عدد الموافقة بشدة والموافقة (٢٩٨) مستجيب من اصل (٣٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص علي (أخضع عملي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة) بانحراف معياري (٠,٧٠٢) ومتوسط حسابي (٤,٠٧) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٧٩) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أحرص على تقديم خدمات صحية تلبي احتياجات المرضى وتوقعاتهم) بانحراف معياري (٠,٧٢٨) ومتوسط حسابي (٤,٠٥) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٨) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (أبحث عن فرص لتحسين جودة عملي بشكل مستمر) بانحراف معياري (٠,٧١٣) ومتوسط حسابي (٤,٠٤) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٨٩) من اصل (٣٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط العام لبعدها (جودة الاداء) بلغ قيمه (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٥٥٣) وهوما يقابل الموافقة أى ان تحسين أداء العاملين (جودة الاداء) من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

جدول (١٤) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (دقة الأداء)

الترتيب	العبارات	التكرارات	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
			موافقة بشدة	موافقة	محايد	معارضة	موافقة بدرجة			
١	أحرص على مراجعة عملي بدقة قبل تقديمه.	ت	٠	٩	٤٣	١٩٨	١٠٠	٤,١١	٠,٧٠٧	١
		٠	٢,٦	١٢,٣	٥٦,٦	٢٨,٦				
٢	أستخدم أدوات ووسائل تضمن دقة الأداء.	ت	٢	٨	٤٩	٢١٠	٨١	٤,٠٣	٠,٧١٨	٤
		٠,٦	٢,٣	١٤	٦٠	٢٣,١				
٣	أتحقق من صحة المعلومات قبل استخدامها.	ت	٢	٦	٤٨	٢١٠	٨٤	٤,٠٥	٠,٧٠٤	٣
		٠,٦	١,٧	١٣,٧	٦٠	٢٤				
٤	أحرص على اتباع التعليمات بدقة ووضوح.	ت	٣	٨	٣٥	٢٢٥	٧٩	٤,٠٥	٠,٧٠٢	٢
		٠,٩	٢,٣	١٠	٦٤	٢٢,٦				
٥	أتمتع بقدرة عالية على التركيز والانتباه في عملي.	ت	٤	١١	٥٤	٢٠٦	٧٥	٣,٩٦	٠,٧٧٤	٥
		١,١	٣,١	١٥,٤	٥٨,٩	٢١,٤				
			المتوسط الحسابي العام لبعد دقة الأداء					٤,٠٤	٠,٥٥٧	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (دقة الاداء) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أحرص على مراجعة عملي بدقة قبل تقديمه) بانحراف معياري (٠,٧٠٧) ومتوسط حسابي (٤,١١) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٨) من اصل (٣٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (أحرص على اتباع التعليمات بدقة ووضوح) حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٠٢)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٥) بإجمالي عدد الموافقة بشدة والموافقة (٣٠٤) مستجيب من اصل (٣٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص علي (أتحقق من صحة المعلومات قبل استخدامها) بانحراف معياري (٠,٧٠٤) ومتوسط حسابي (٤,٠٥) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٤) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أستخدم أدوات ووسائل تضمن دقة الاداء) بانحراف معياري (٠,٧٠٤) ومتوسط حسابي (٤,٠٣) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٩١) من اصل (٣٥٠)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (أتمتع بقدرة عالية على التركيز والانتباه في عملي) بانحراف معياري (٠,٧٧٤) ومتوسط حسابي (٣,٩٦) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٨١) من اصل (٣٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط العام

ليعد (دقة الأداء) بلغ قيمه (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٥٥٧) وهو ما يقابل الموافقة أى ان مستوى تحسين أداء العاملين (بعد دقة الأداء) من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

جدول (١٥) تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين (حجم الاداء)

الترتيب	العبارة	الترتيب	بدائل الاستجابة						الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	مؤيد	موافق	موافق			
٢	أستطيع إنجاز كمية كبيرة من العمل بكفاءة وفعالية.	١	١٠٤	١٩٤	٤٢	١٠	٠	ت	٧٢٠	٤,١٢	٢
			٢٩,٧	٥٥,٤	١٢	٢,٩	٠	%			
٣	أتمتع بقدرة عالية على التحمل والمثابرة في العمل.	٢	٨٨	٢٠٧	٤٨	٧	٠	ت	٦٨١	٤,٠٧	٣
			٢٥,١	٥٩,١	١٣,٧	٢	٠	%			
٥	أستطيع العمل تحت ضغط الوقت دون التأثير على جودة الأداء.	٣	٨٩	٢٠١	٤٦	١٤	٠	ت	٧٣٩	٤,٠٤	٥
			٢٥,٤	٥٧,٤	١٣,١	٤	٠	%			
٤	أحرص على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.	٤	٨٨	٢٠٨	٤٥	٨	١	ت	٧٠٣	٤,٠٧	٤
			٢٥,١	٥٩,٤	١٢,٩	٢,٣	٠,٣	%			
١	أتميز بالنشاط والحيوية في عملي.	٥	٩٥	٢١٣	٣٦	٦	٠	ت	٦٥٣	٤,١٣	١
			٢٧,١	٦٠,٩	١٠,٣	١,٧	٠	%			
			المتوسط الحسابي العام لبعد حجم الاداء.								
			٥٣٦								
			٤,٠٨								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول بعد (حجم الاداء) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التى تنص على (أتميز بالنشاط والحيوية في عملي) بانحراف معياري (٠,٦٥٣) ومتوسط حسابي (٤,١٣) بإجمالى موافق وموافق بشدة عدد (٣٠٨) من اصل (٣٥٠)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (أستطيع إنجاز كمية كبيرة من العمل بكفاءة وفعالية) حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٢٠)، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,١٢) بإجمالى عدد الموافقة بشدة والموافقة (٢٩٨) مستجيب من اصل (٣٥٠)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة التى تنص علي (أتمتع بقدرة عالية على التحمل والمثابرة في العمل) بانحراف معياري (٠,٦٨١) ومتوسط حسابي (٤,٠٧) بإجمالى موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٥) من اصل (٣٥٠)، وفى المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (أحرص على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات) بانحراف معياري (٠,٧٠٣) ومتوسط حسابي (٤,٠٧) بإجمالى موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٦) من اصل (٣٥٠)، وفى المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (أستطيع

العمل تحت ضغط الوقت دون التأثير على جودة الأداء) بانحراف معياري (٠.٧٣٩) ومتوسط حسابي (٤,٠٤) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٢٩٠) من اصل (٣٥٠)، كما اتضح من الجدول ان المتوسط العام لبعد (حجم الاداء) بلغ قيمه (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠.٥٣٦) وهوما يقابل الموافقة أى ان مستوى تحسين أداء العاملين (بعد حجم الاداء) من واقع نظر المستجيبين مرتفعة.

جدول (١٦) المتوسط الحسابي العام لأبعاد تحسين أداء العاملين

المستوى المعنوية	T	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٠,٠٠٠	١٣٨,٠٩٧	مرتفع بشدة	٠.٥٤٩	٤,٠٥	سرعة الأداء
٠,٠٠٠	١٣٧,٥٠٤	مرتفع بشدة	٠.٥٥٣	٤,٠٧	جودة الأداء
٠,٠٠٠	١٣٢,٣٥٢	مرتفع بشدة	٠.٥٥٧	٤,٠٤	دقة الاداء
٠,٠٠٠	١٤٢,٥٨٤	مرتفع بشدة	٠.٥٣٦	٤,٠٨	حجم الاداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول (١٦) ان تحسين أداء العاملين بأبعاده (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) تتم بدرجة عالية بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بين (٤,٠٤) و(٤,٠٨)، ويوضح الجدول السابق اختبار One simple t-test لتوضيح ما إذا كانت قيم المتغيرات الاربعة لتحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) تختلف بشكل يعتبر إحصائياً عن القيمة المرجعية التي تعتبر في هذه الحالة هي الصفر، حيث يوضح الجدول النتائج التالية:-

قيمة t المحسوبة بالترتيب (١٣٨,٠٩٧ ، ١٣٧,٥٠٤ ، ١٣٢,٣٥٢ ، ١٤٢,٥٨٤) أكبر بكثير من قيمة t الحرجة (١,٩٦) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لكل من الأبعاد (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) يختلف بشكل معنوي، مما يدل على أن مستوى كل من الأبعاد (فاع سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) في مستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة مرتفع بشكل كبير.

ثالثاً: نتائج اختبارات فروض الدراسة:

٣/١: نتائج اختبار الفروض الرئيسية، والفروض الفرعية للدراسة:

أولاً: سيتم اجراء اختبار الارتباط "بيرسون" لقياس افروض الرئيسية من (ف٢- ف٥) بالفروض الفرعية المرتبطة بهم، وذلك حول "مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات

المستقلة الفرعية، وبين المتغير التابع (بأبعاد مختلفة) ، وذلك لقياس مدى صحة فروض الدراسة التالية:

فرض رئيسي ثانى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين (بأبعاد مختلفة) بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.، ويضم الفروض الفرعية التالية:

(١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسرعة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

(٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

(٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودقة الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

(٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وحجم الاداء في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

وسيتم اختبار مدى صحة تلك الفروض كالتالى:

جدول رقم (١٧) يوضح درجة الارتباط بين المتغير المستقل الأول (تغيير الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع بأبعاده المختلفة

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
١	تحسين أداء العاملين	٠.٥٦٦**	٠.٠٠٠
٢	سرعة الأداء	٠.٥٥٧**	٠.٠٠٠
٣	جودة الأداء	٠.٤٦٩**	٠.٠٠٠
٤	دقة الأداء	٠.٣٩٦**	٠.٠٠٠
٥	حجم الأداء	٠.٤٨٤**	٠.٠٠٠

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية بشكل عام وتحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين كل بُعد من أبعاد تحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء) وتغيير الثقافة التنظيمية، وذلك التالى:

- **الفرض الرئيسي الثانى:** اظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٥٦٦)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة العربية السعودية، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تغيير الثقافة التنظيمية كلما زاد تحسين أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تغيير الثقافة التنظيمية فى تحسين أداء العاملين، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعى الاول: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية وسرعة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٥٥٧)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين تغيير الثقافة التنظيمية وسرعة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تغيير الثقافة التنظيمية كلما زاد ذلك من مستوى سرعة أداء العاملين بالمنطقة، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تغيير الثقافة التنظيمية فى تحسين مستوى سرعة اداء العاملين ما يساهم فى تحسين الاداء بشكل عام، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

الفرض الفرعى الثانى: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية وجودة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٤٦٩)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين تغيير الثقافة التنظيمية وجودة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تغيير الثقافة التنظيمية كلما زاد ذلك من مستوى جودة أداء العاملين بالمنطقة، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تغيير الثقافة التنظيمية فى تحسين مستوى جودة اداء العاملين ما يساهم فى تحسين الاداء بشكل عام، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرض الفرعى الثالث: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية ودقة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، حيث

كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٣٩٦)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي أقل من المتوسط بين تغيير الثقافة التنظيمية ودقة أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تغيير الثقافة التنظيمية كلما زاد ذلك من مستوى سرعة دقة أداء العاملين بالمنطقة، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تغيير الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى دقة أداء العاملين ما يساهم في تحسين الاداء بشكل عام، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرض الفرعي الرابع: يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) بين تغيير الثقافة التنظيمية وحجم أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠,٤٨٤)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين تغيير الثقافة التنظيمية وحجم أداء العاملين بمنطقة تبوك الصحية بالمملكة، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تغيير الثقافة التنظيمية كلما زاد ذلك من مستوى حجم أداء العاملين بالمنطقة، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تغيير الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى حجم أداء العاملين ما يساهم في تحسين الاداء بشكل عام، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

- توصيات الدراسة

فيما يلي نعرض بعض التوصيات الخاصة بالدراسة:

م	التوصية	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الموارد المطلوبة	الاجراءات	المدة الزمنية
١	تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة التغيير لكافة العاملين، مع التركيز على المهارات القيادية، التواصل الفعال، وإدارة المقاومة للتغيير.	إدارة المنطقة الصحية بتبوك والمستشفيات	خبراء تدريب، منصات تعليمية إلكترونية، ميزانية لتغطية تكاليف التدريب	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متنوعة، تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين، متابعة تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة.	مستمرة (تحديث دوري)
٢	تفعيل لجان التغيير في كل مستشفى تتولى مسؤولية إدارة وتنفيذ عمليات التغيير، مع تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.	إدارة المستشفيات بمنطقة تبوك	مكاتب، اجتماعات دورية، دعم إداري	تشكيل اللجان، تحديد مهامها، عقد اجتماعات دورية، متابعة تنفيذ الخطط.	خطة قصيرة المدى (٣-٦ أشهر)
٣	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال تبني قيم التعاون، الابتكار، والمرونة، وتشجيع المشاركة في	إدارة المنطقة الصحية بتبوك والمستشفيات	برامج توعية، حملات تسويقية داخلية، مكافآت وحوافز	تنظيم ورش عمل، مسابقات، فعاليات توعية، تطوير نظام المكافآت.	خطة متوسطة المدى (١-٢ سنوات)

م	التوصية	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الموارد المطلوبة	الاجراءات	المدة الزمنية
	اتخاذ القرارات.				
٤	تطوير نظام تقييم الأداء يربط بين أداء العاملين ومساهماتهم في عمليات التغيير، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك والمستشفيات	نظام تقييم إلكتروني، مؤشرات أداء، خطط تطوير فردية	تصميم نظام تقييم جديد، تدريب المديرين على تطبيقه، ربطه بنظام الحوافز.	خطة متوسطة المدى (١-٢ سنوات)
٥	5تبني تقنيات الاتصال الحديثة لتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين حول عمليات التغيير الجارية.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك والمستشفيات	منصات تواصل اجتماعي داخلية، برامج مؤتمرات الفيديو، أدوات استبيان إلكترونية	إنشاء منصات تواصل، تنظيم جلسات تواصل دورية، إجراء استبيانات لقياس رضا الموظفين.	خطة قصيرة المدى (٣-٦ أشهر)
٦	تخصيص ميزانية كافية لدعم عمليات التغيير، بما في ذلك التدريب، الاستشارات، وتنفيذ المشاريع.	وزارة الصحة وإدارة المنطقة الصحية	ميزانية مخصصة	إعداد ميزانية تفصيلية، تخصيص الموارد المالية اللازمة لكل مبادرة.	خطة طويلة المدى (سنوية)
٧	إجراء دراسات تقييم دورية لقياس مدى فعالية برامج إدارة التغيير، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التعديلات اللازمة.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك	أدوات تقييم، خبراء تقييم	تصميم أدوات تقييم، إجراء دراسات تقييم دورية، تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	سنوية
٨	تعزيز التعاون بين المستشفيات وتبادل الخبرات في مجال إدارة التغيير، وتنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك	منصة تواصل مشتركة، ميزانية مشتركة	تأسيس شبكة لتبادل الخبرات، تنظيم فعاليات مشتركة، تبادل الزيارات.	متوسطة المدى (١-٢ سنوات)
٩	ربط إدارة التغيير بخطط التطوير الاستراتيجي للمنطقة الصحية، وضمان انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك	خطط استراتيجية، مؤشرات أداء	دمج مبادرات إدارة التغيير في الخطط الاستراتيجية، ربط مؤشرات أداء إدارة التغيير بالأهداف الاستراتيجية.	طويلة المدى (٣-٥ سنوات)
١٠	توفير الدعم اللازم للقادة في المستشفيات لتأدية دورهم في قيادة عمليات التغيير، وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة.	إدارة المنطقة الصحية ببنوك	برامج تدريب قيادية، برامج تطوير مهارات القيادة	تصميم برامج تدريبية مخصصة للقادة، توفير فرص للتطوير المهني.	متوسطة المدى (١-٢ سنوات)

قائمة المراجع

- أبو الغنم، حنان محمد أحمد، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (٢٠١٨). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/991163>
- الشريف، رامي محمود محمد، و قاسم، إسماعيل عبدالله محمد. (٢٠٢٢). إدارة التغيير وأثرها على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة مستشفى النصر - الرنتيسي للأطفال (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360054>
- العتيبي، ع. والخفاجي، ع. (٢٠١٨). أثر المكافآت غير المادية على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤ (١٣٤)، ١٨٧-٢٠٢.
- علي، حياة محمد الحسن محمد، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (٢٠٢٢). السلامة المهنية وأثرها على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1341360>
- المطيري، طلال هوشان عبدالله، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (٢٠١٩). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975874>
- هملان، محمد عمر حسن، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٠). أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1053365>
- Al Meajel, T. M., & Sharadgah, T. A. (2018). The association between organizational justice and employee performance in healthcare sector. Journal of Competitiveness Studies, 26(3-4), 263-277. http://www.eberly.iup.edu/ASCWeb/journals_competition.html
- Alsharari, N.M. and Daniels, B. (2023), "Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach", Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0710bfac9-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JAOC-10-2021-0143>.
- Bhatti, M.A., Mat, N. and Juhari, A.S. (2018), "Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement)", International Journal of Health Care Quality Assurance,

- Vol. 31 No. 8, pp. 100-113. <https://0710beyf5-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Che, X., Fakhrorazi, A., Loke, W.-K., Hariani, S. and Chen, Q. (2021), "The development of k-worker's task performance: an empirical research based on the Chinese context", Journal of Organizational Change Management, Vol. 34 No. 7, pp. 1300-1315. <https://0710beyf5-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JOCM-10-2020-0316>
- Idogawa, J., Bizarrias, F.S. and Câmara, R. (2023), "Critical success factors for change management in business process management", Business Process Management Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0710bfac9-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/BPMJ-11-2022-0625>
- Malik, M., Abbas, M. and Imam, H. (2023), "Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter?", International Journal of Manpower, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0710beyf5-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/IJM-07-2022-0302>
- Mitra, A., Gaur, S.S. and Giacosa, E. (2019), "Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation", Management Decision, Vol. 57 No. 8, pp. 269-291. <https://0710bfac9-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/MD-07-2018-0841>