



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال

-تلمسان-

تخصص: إدارة الخدمات الصحية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان:

إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرنسيس – وادي ارهيو –

من إعداد الطالبة:

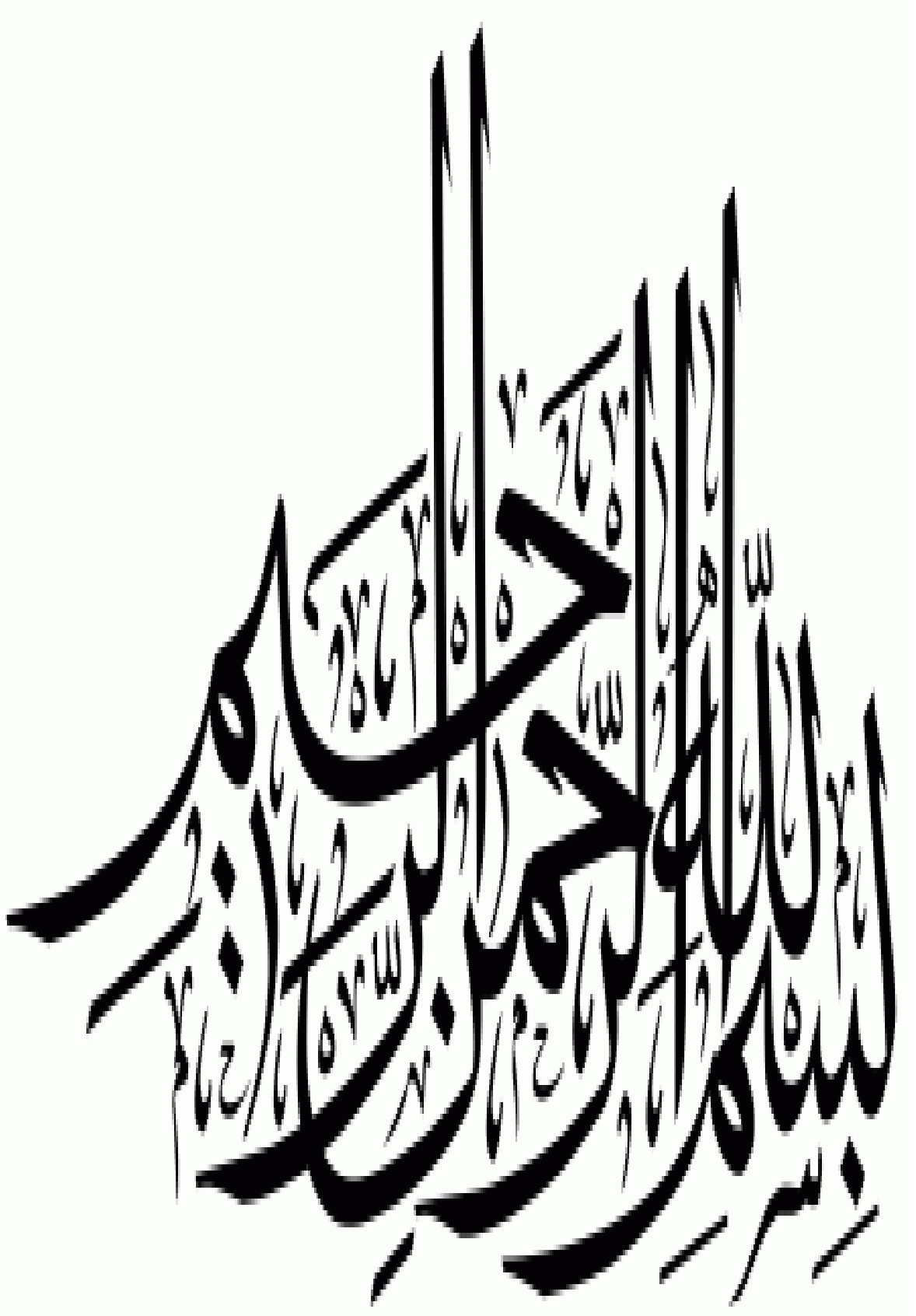
مالك وسام

تحت إشراف الدكتورة:

ثابت دراز إيمان

لجنة المناقشة:	
الأستاذ: سالمي عبد الجبار	رئيس
الأستاذة: ثابت دراز إيمان	مشرفة
الأستاذة: أحمد بلبشير وفاء	ممتحنة

السنة الجامعية: 2021/2020.



إهداء وشكر

إلى من جرعني الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ... إلى والدي

إلى من أسقتني الحب والحنان ... إلى والدتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي ... إلى إخوتي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي

أتقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس

... الرسائل في الحياة

... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل

... وإلى أستاذتي المشرفة ثابت دراز إيمان على كل ما قدمته لي.

فهرس المحتويات

إهداء وشكر

فهرس المحتويات I

قائمة الجداول III

قائمة الأشكال VII

قائمة الملاحق VIII

ملخص .....أ

مقدمة .....ج

مشكلة الدراسة .....د

فرضيات الدراسة .....د

الدراسات السابقة..... .....هـ

أسباب إختيار الموضوع..... .....ز

أهمية الدراسة .....ح

أهداف الدراسة ..... ح

حدود الدراسة ..... ح

منهج الدراسة ..... ح

هيكل الدراسة ..... ط

الفصل الأول: إدارة التغيير..... 0

تمهيد 1

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير..... 2

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير..... 2

المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير..... 7

المطلب الثالث: أسباب التغيير... 9

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير..... 10

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير..... 10

المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير..... 15

المطلب الثالث: خطوات إدارة التغيير..... 17

المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير..... 18

المطلب الأول: مقاومة التغيير..... 18

المطلب الثاني: التغلب على مقاومة التغيير..... 21

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل التغيير..... 22

المبحث الرابع: إدارة التغيير في المؤسسات الرعاية الصحية..... 24

المطلب الأول: دوافع التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية..... 24

المطلب الثاني: ضرورة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية 25

المطلب الثالث: معوقات إدارة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية 26

خاتمة 29

الفصل الثاني: أداء الموظفين..... 31

تمهيد 31

المبحث الاول: ماهية أداء الموظفين..... 32

المطلب الأول: مفهوم الأداء 32

المطلب الثاني: عناصر الأداء.... 33

المطلب الثالث: أنواع الأداء 34

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموظفين..... 36

المطلب الأول: محددات الأداء 36

المطلب الثاني: أبعاد الأداء 37

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين..... 38

المبحث الثالث: تقييم الأداء..... 40

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء.... 40

المطلب الثاني: مؤشرات وطرق تقييم الاداء 42

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء..... 45

المبحث الرابع: الأداء في المؤسسات الرعاية الصحية.....47

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء في المؤسسات الرعاية الصحية 47

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء في المؤسسات الرعاية الصحية..... 48

المطلب الثالث: معوقات الأداء في المؤسسات الرعاية الصحية 50

خاتمة 52

الفصل الثالث: دراسة حالة أثر ادارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية أحمد فرنسيس وادي ارهيو.....53

تمهيد 53

المبحث الاول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس EPHO.....54

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.....54

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس 54

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.....57

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.....62

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية..... 62

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة..... 65

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية..... 69

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان.....70

المطلب الأول: وصف خصائص الاستبيان..... 70

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان 73

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات... 79

خاتمة 86

خاتمة عامة 89

المراجع.....90

الملاحق.....96

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1)	الوسط الحسابي ومستوى الأهمية	60
جدول رقم (2)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة التغيير (التغيير التكنولوجي)	61
جدول رقم (3)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة التغيير (التغيير الهيكلي)	62
جدول رقم (4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء	63
جدول رقم (5)	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	64
جدول رقم (1.6)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	65
جدول رقم (2.6)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	66
جدول رقم (3.6)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
جدول رقم (4.6)	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	67
جدول رقم (7)	تحليل مجال التغيير التكنولوجي	68
جدول رقم (8)	تحليل مجال التغيير هيكل التنظيمي	69
الجدول رقم (9)	تحليل نتائج محور أداء الموظفين	71
جدول رقم (1.10)	معامل الارتباط بين التغيير التكنولوجي وأداء الموظفين	72
جدول رقم (2.10)	معنوية نموذج خط الانحدار	73
جدول رقم (3.10)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين	74
جدول رقم (4.10)	معامل الارتباط بين تغيير الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين	75
جدول رقم (5.10)	معنوية نموذج خط الانحدار	76

جدول رقم (6.10)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين	76

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم (1)	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	4
شكل رقم (2)	خصائص إدارة التغيير	9
شكل رقم (3)	خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin	12
شكل رقم (4)	خطوات نموذج عبد الباري الدرة	15
شكل رقم (5)	مراحل التغيير حسب (Lorsch & Lawrence)	18
شكل رقم (6)	درجات التوزيع الإجباري	42
شكل رقم (7)	الهيكل التنظيم للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس	54
شكل رقم (8)	متغيرات الدراسة	58
شكل رقم (9)	نموذج لكارت الخماسي.	59

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
(1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرنسيس
(2)	بطاقة تقييم وتنقيط لمنحة المردودية الثلاثية
(3)	توزيع الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرنسيس
(4)	إستمارة الإستبيان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس بوادي ارهيو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان حيث تم توزيعه على 25 موظف إداري اختيروا بطريقة عشوائية لمعرفة أرائهم، ولإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن هنالك أثر لكل من التغيير التكنولوجي وتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس لذلك قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: التغيير سواء في التكنولوجيا أو في الهيكل التنظيمي ضروري لخلق الحيوية خاصة في المؤسسة العمومية وذلك للتجديد في المهام والمسؤوليات التي تعود بالفائدة على الموظفين من اكتساب خبرات متعددة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، أداء الموظفين، التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي.

Résumé:

L'objectif de l'étude est de déterminer l'impact du management du changement sur la performance du personnel dans l'établissement public hospitalier « Ahmed Francis (Oued Rhiou) », Afin de démontrer les répercutions de cette étude, un questionnaire a été préparé et distribué au 25 membres du personnel administratif choisis au hasard pour connaître leurs points de vue.

En utilisant le programme statistique (SPSS), les résultats obtenus sur cette étude montrent qu'il y a un effet du changement (technologie, organigramme) sur la performance des employés .

L'étude a donc formulé un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes : Le changement que ce soit dans la technologie et dans l'organigramme est nécessaire pour créer une vitalité particulière dans l'institution publique, afin de renouveler les fonctions et les responsabilités du personnel.

Mots clés : Management du changement, Performance du personnel, Changement technologique et changement de l'organigramme.

مقدمة

العالم اليوم في حركة وتغير مستمر، فمنذ الأزل ومنذ أن وجدت البشرية والعالم في تغير وتطور دائم، يحدث التغيير في كل مكان وزمان ويعد سمة ملازمة للفرد وأمر حتمي في نمط الحياة، إذ يتم بدعم من التحولات العالمية في وقتنا الحاضر مثل العولمة ومنجزات العلم والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية، هذه التحولات تضغط على قدرات القائمين على المنظمات العامة والخاصة جميعها لمواجهتها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، إننا ننتقل بسرعة من الأشكال الثابتة إلى الأشكال المؤقتة في مجال التنظيم، ومن الدوام إلى الزوال.

"فالمؤسسات اليوم تتعامل مع عالم متغير من تغيرات في التكنولوجيا وحالة السوق المتقلبة ومتطلبات العملاء، المنافسة... وغيرها. فعلى المنظمات أن تؤقلم نفسها أو تندثر فالمؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، لزاما عليها أن تجد الحل لمواكبة هذه التحولات الطارئة، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة. والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها".

باعتبار المؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات المتوقعة تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة. ف التغيير في المؤسسات لاسيما في المؤسسات العمومية الصحية هو تغيير جذري وشامل يمس الأهداف والسياسات والهياكل والنظم والتشريعات وحتى الأفراد سواء كانوا مسئولين أو موظفون عاديون، الهدف من إدارة التغيير هو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل، بهدف الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة وجودة العمل في المنظمة والعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحسين وتطوير أداء العاملين، باعتباره ذات أهمية كبرى وجزء أساسي مساعد في تحقيق التغيير وإنجاحه.

فرض على المؤسسة اليوم ضرورة التفكير بشكل جدي في أنظمة تقييم أداء العاملين فيها، بضغط من التغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين الذي انعكس بتغيرات جذرية في طبيعة أعمال المنظمات؛ فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من الموظفين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

مشكلة الدراسة:

نظرا لما تكتسبه إدارة التغيير من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة والموظف بصفة خاصة، وباعتبار الأداء من المعايير الدالة على نجاعة المؤسسة، يبقى الأداء الوظيفي دوما بحاجة إلى تقييم دوري ومستمر يكون الهدف منه اكتشاف الانحرافات السلبية عن المستوى المطلوب والمستهدف وتحديد أمثل الأساليب وأكثرها تلاءما مع المشاكل التي يجب تصحيحها ومواجهتها.

وفي هذا الإطار تكون الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا كالآتي:

هل تأثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية – أحمد فرانسيس؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة التغيير؟
- وما هي دوافع التغيير في المؤسسة الصحية؟
- ما هو الإطار النظري للأداء وكيفية تقييمه؟
- وما هي مؤشرات ومعايير الأداء في المؤسسة الصحية؟

فرضيات الدراسة:

في إطار انجاز الدراسة موضوع البحث، وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

1)- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

2)- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

الدراسات السابقة:

1)- هويده فضل الله علي (2019):

بعنوان "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين (بالتطبيق على هيئة سكك حديد السودان من 2017 – 2012 م)"، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر إدارة التغيير علي اداء العاملين للتعرف علي جوانب القصور في الهيئة، والتوجيه بمعالجة جوانب القصور في إدارة التغيير بهيئة سكك حديد السودان من خلال التوصيات. تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت بعدة نتائج منها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين بسكك حديد السودان، وان التغيير يحدث بواسطة الإدارة العليا، وللتغلب على مقاومة التغيير تقدم الإدارة العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير.

2)- دراسة رزوق إبتسام (2018):

بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)"، سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة)، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) جودة الخدمات عند مستوى المعنوية و وجود مستوى توافر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب أراء العمال.

3)- دراسة ميساء بني سلامة ورقية البدارين (2016):

بعنوان "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مقالة تم نشرها في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، سعت هذه الدراسة إلا إلقاء الضوء على واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تدريب العاملين والدور الذي تلعبه في التغيير التنظيمي، تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي،أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في فروع شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد.

4)- دراسة مناهل أحمد يوسف أحمد (2015):

بعنوان "أثر التغيير التكنولوجي التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الخدماتية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، بولاية الخرطوم"، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن القيادة العليا بالشركة تلتزم وبعملية التغيير التنظيمي وإدخاله علي مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة ، وعدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلى مقاومته.

5)- دراسة العنزي (2013):

بعنوان "أثر إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت" ، حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير إدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان

من أبرزها: أن مستوى ممارسة التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا كان مرتفعة، وأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده المتمثلة في: (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

6)- دراسة عبيد (2009):

بعنوان "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، حيث سعت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين في مجمع الشفاء الطبي، حيث تناولت مجالات التغيير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، وأن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا كذلك، ولم يساهم في تقليل الجهد، ووقت الإنجاز حيث لم تكن هناك خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وبينت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير والمتمثلة وأداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في تناول موضوع إدارة التغيير، يستحق الاهتمام وكذلك دراسته.

- قلة الوعي لدى بعض المؤسسات العمومية بتبني فلسفة التغيير من اجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات.

- السعي الدائم والبحث في الأساليب الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة لانتهاج سياسة التغيير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث بالدرجة الأولى من الأهمية البالغة لإدارة التغيير في حد ذاتها، سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، لما لها من انعكاسات على أداء الموظفين، فهو أصبح أمرا ضروريا وحتميا من اجل ممارسة النشاط بما يتناسب مع متطلبات العصر. ومساهمتها في استحداث أساليب وطرق لتقييم الأداء وتحديد المشكلات والحلول لتجاوزها.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث بصورة عامة إلى تسليط الضوء على موضوع مهم وملفت ألا وهو إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية أحمد فرانسيس، من خلال كشف الغموض عن عدة نقاط أهمها:

- توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير، ودوافع التغيير في المؤسسات الصحية.
- توضيح الإطار النظري لأداء الموظفين، ومؤشرات ومعايير الأداء في المؤسسة الصحية.
- مدى تقبل التغيير أو مقاومته من قبل الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

حدود الدراسة:

يمكن تصنيفها إلى بعدين:

-**البعد المكاني** :من أجل الإجابة على إشكالية البحث، تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس بوادي ارهيو كعينة بحث.

-**البعد الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضية أو تنفيها، قمنا بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2021.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي التحليلي، ففي جانبه النظري اعتمد ت على مصادر المعلومات الثانوية كالكتب والمجلات العلمية والمذكرات ،

أما في الجانب التطبيقي فقد تم اللجوء للاستبيان، وتم تجميع المعلومات ومعالجتها بإستخدام برنامج الإحصائيSPSS .

هيكل الدراسة:

لقد قمت بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث، اثنان مخصصة للجانب النظري والأخر خاص بالجانب التطبيقي.

المبحث الأول: سنتناول في هذا المبحث **(إدارة التغيير)**، والذي قسم بدوره إلى أربعة مطالب:

- ✓ **المطلب الأول:** ماهية إدارة التغيير
- ✓ **المطلب الثاني:** أساسيات إدارة التغيير
- ✓ **المطلب الثالث:** مقاومة إدارة التغيير
- ✓ **المطلب الرابع:** إدارة التغيير في المؤسسات الصحية

المبحث الثاني: سنتناول في هذا المبحث **(أداء الموظفين)**، والذي قسم بدوره إلى أربعة مطالب:

- ✓ **المطلب الأول:** ماهية أداء الموظفين
- ✓ **المطلب الثاني:** أساسيات أداء الموظفين
- ✓ **المطلب الثالث:** تقييم الأداء
- ✓ **المطلب الرابع:** الأداء في المؤسسات الصحية

المبحث الثالث: سنتناول في هذا المبحث **(دراسة حالة أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس وادي ارهيو)**، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب:

- ✓ **المطلب الأول:** تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس EPHO
- ✓ **المطلب الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة
- ✓ **المطلب الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان.

الفصل الاول

ماهية إدارة التغيير

الفصل الأول: إدارة التغيير

تمهيد

اليوم تشهد المنظمات أيا كانت تغيرات كثيرة ، مختلفة في طبيعتها وحجمها، ومتباينة في أوقاتها وإيقاعاتها، فإدارة التغيير من العمليات الإدارية ذات الأهمية البالغة في المؤسسات، بموجبها يتم تغييرات في سلوك ومهارات العاملين وهياكل المؤسسة والتكنولوجيا ونظم الأداء، مما يؤدي بالانعكاس إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة وعمالها ذلك من خلال تتبع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة ترتكز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي وذلك لتكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

سنتناول في هذا الفصل إلى ماهية إدارة التغيير حيث سنتناول فيه مفهوم إدارة التغيير بصفة عامة ومميزاته وأسباب التي تؤدي إلى انتهاج أسلوب التغيير، كذلك سنتطرق إلى أساسيات إدارة الغيير سنتناول فيه خطواته التي يمر بها ونماذجه والمجلات التي ينشط بها، وكذلك سنمر إلى مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها وأسباب نجاحها أو فشلها، وسنتطرق أيضا إلى دوافع التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية ومعوقات التغيير فيها.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

الطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

قبل أن نتطرق إلى إدارة التغيير وجوب المرور أولا بتعريف التغيير وأهميته، ثم أنواعه.

1 . مفهوم التغيير:

التغيير يقصد به التحول من حالة إلى حالة، أو استبدال شيء بشيء، يمكن أن يكون هذا التغيير تطويرا أو تجديدا فهو يمس كافة المجالات مهما تعددت.

تعددت مفاهيم التغيير واختلفت باختلاف الباحثين والعلماء:

* التغيير لغويا: "يقصد به التبديل أي جعل الشيء على غير ما كان عليه"، وفي الاصطلاح يقصد به " تغيير الشيء عن حاله الذي كان عليه من قبل واستبداله بغيره".[1]

* حيث يرى الخطيب (2009) بأنه: " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة".[2]

[1]– فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص360.

[2]– الخطيب أحمد، " الإدارة الحديثة"، اربد: عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص383.

* كما عرف اللامي (2007) التغيير بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".[3]

2 . أهمية التغيير:

تتمثل أهمية التغيير حسب الخضيري (2003) من خلال الجوانب التالية:

- ✓ " **الجانب الأول:** الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل.

- ✓ **الجانب الثاني:** تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أ والتعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

- ✓ **الجانب الثالث:** إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

- ✓ **الجانب الرابع:** التوافق مع متغيرات الحياة

[3]– اللامي، غسان " إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية "، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2007، ص94.

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

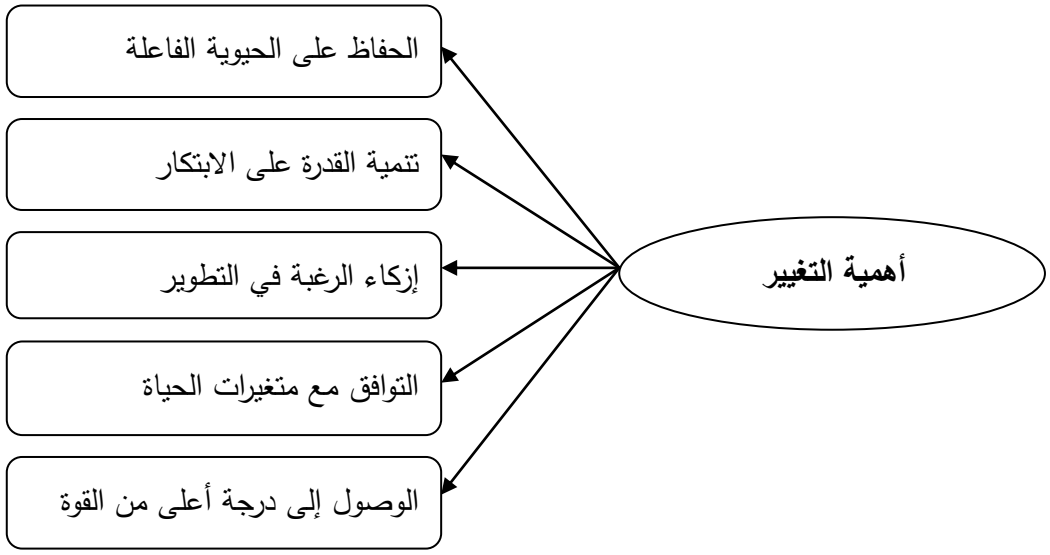
✓ **الجانب الخامس:** الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

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

أولا: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانيا: معرفة مجالات القوة وتأكيدها."[4]

شكل رقم (1)- الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر : الخضيري، محسن، "إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز

[4]– الخضيري، محسن، "إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003، ص، ص47،48.

3 . أنواع التغيير:

يمكن تصنيف أنواع التغيير من خلال ما يلي (الخضيري، 2003):

" **أولا:** تصنيف أنواع التغيير وفقا للمجال أو النشاط المستهدف تغييره:

يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدفه التغيير وتقسم هذه المجالات إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تشريعي، تكنولوجي، فكري، ثقافي.

ثانيا: تصنيف أنواع التغيير وفقا للنطاق أو المدى الذي يحتويه التغيير:

ووفقا لهذا الأساس يقسم التغيير إلى نوعين هما: تغيير شامل ومتكامل وواسع النطاق، وتغيير جزئي قطاعي فرعي محدد.

ثالثا: تصنيف التغيير وفقا للزمن:

ويقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **تغيير قصير الأجل:** وهو تغيير تكتيكي يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار.

ب- تغيير متوسط الأجل: وهو يرتبط بالسياسات الخاصة بالكيان الإداري.

ج- تغيير طويل الأجل: يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن ويتصل باستراتيجيات الكيان الإداري.

رابعة: تصنيف أنواع التغيير وفقا للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها:

يقسم التغيير إلى ثلاثة مراحل وهي:

أ- تغييرات أولية ابتدائية تمهيدية

ب- تغييرات ثانوية تكميلية بنائية

ج- تغيير علاجي نهائي

خامسا: تصنيف التغيير وفقا لدرجة الضرورة والإلحاح:

ويقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **تغيير حتمي ملح عاجل:** وهو تغيير لا يمكن وقفه، وتطالب به كافة القوى في المجتمع.

ب- تغيير يمكن إجراؤه مرحليا والتغاضي عنه وقتيا: وهو يرتبط بالظروف المناسبة التي يتعين توفيرها قبل إحداثه.

سادسا: التغيير وفقا للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه ويقسم إلى:

أ- **تغيير هيكلي أساسي عميق المضمون :** وهو ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان الإداري، وتغيير شكلي

ب- **سطحي غير عميق:** وهو تغيير وقتي طرفي يتطلبه حدث أو ظرف معين.

سابعا: تصنيف أنواع التغيير وفقا لدرجة التعقيد والتشابك:

ويقسم إلى:

أ- **تغيير معقد متشابك:** وهو تغيير عوامل متداخلة.

ب- تغيير بسيط غير معقد: وهو يرتبط بعامل واحد أو عوامل محددة لا تزيد عن ثلاثة.

ثامن : تصنيف أنواع التغيير وفقا للأصول المرجعية:

ويتعرف هذا الأساس على منشأ التغيير ومصدر بواعثه ويقسم إلى:

تغيير أصوله ودوافعه ذاتية حيث يستمد دوافعه من عوامل داخلية ذاتية خاصة بالكيان الإداري، وتغيير أصوله ومحفزاته خارجية وهو يستمد بواعثه من خارج الكيان الإداري."[5]

4 . تعريف إدارة التغيير:

* إدارة التغيير هي: "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي، أو التقنيات المستخدمة في المنظمة. "[6]

* تعرف إدارة التغيير على أنها:" سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".[7]

* وعرفها العتيبي (2002) "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"[8].

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص أن إدارة التغيير هي أسلوب تنتهجه المؤسسة لتجديد وتحسين أساليب إدارتها أو أنظمتها أو هياكلها، فهو من الطرق الفعالة والمهمة التي تمس مختلف جوانب المؤسسة، ويهدف إلى تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير:

تكمن مميزات إدارة التغيير في أهدافها وخصائصها المتمثلة في:

1 . أهداف إدارة التغيير:

---

[5]- ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار الصفاء ، طبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص، ص111- 113.

[6]- طارق طه ، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006 ، ص547 .

[7]- خضر مصباح الطيطي، "إدارة وصناعة الجودة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 ، ص 239.

[8]- العتيبي، صبحي جبر، " تطور الفكر والأنشطة الإدارية "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002 م، ص62.

تسعى إدارة التغيير إلى جملة من الأهداف منها: لخصها ماهر (2005، ص 416) فيما يلي:

1." فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.

2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

4. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

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

7. بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع".[9]

2 . خصائص إدارة التغيير:

حسب سيد سالم عرفة (2012) تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص منها:

1." **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائية وارتجاليا، بل ينم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

[9]– ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص416.

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

4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5. **المشاركة:** نحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

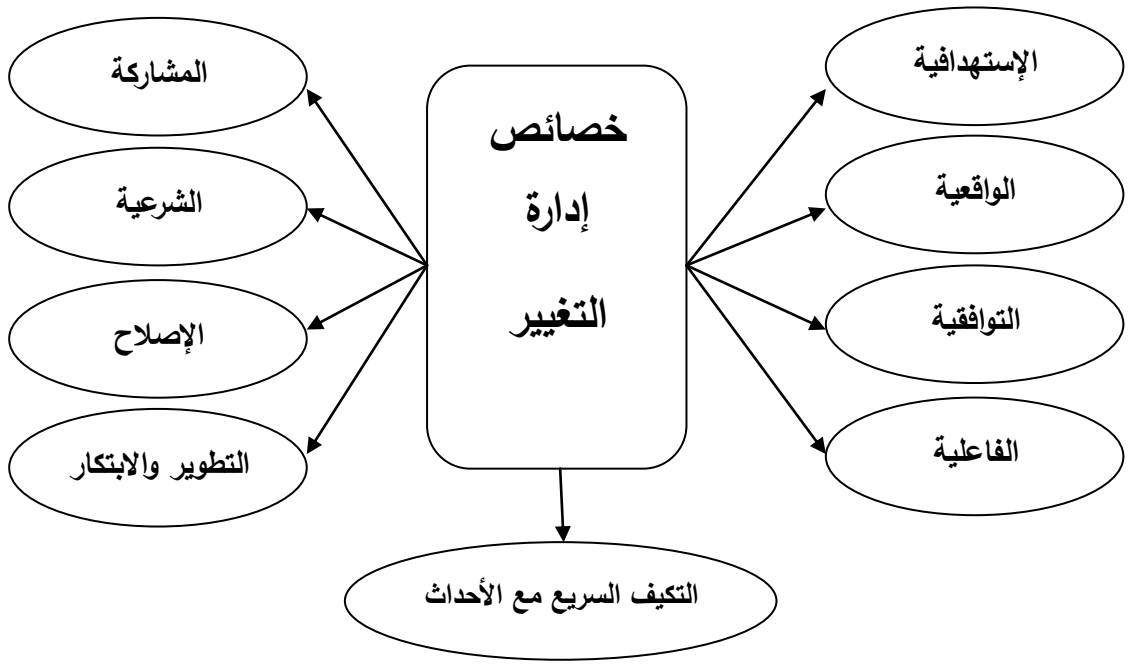
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما ه وموجود من إختلالات في المنظمة.

8. **القدرة على التطوير والابتكار** : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير بعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا توافق وتتكيف معها."[10]

[10]– سيد سالم عرفة، " الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص12.

شكل رقم (2)- خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالتصرف

المطلب الرابع: أسباب التغيير:

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

1." التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.

2. التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.

3. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحجاتهم.

4. تغير نظرة الجمهور وتوقعاتهم من المؤسسات العامة والخاصة.

5. تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

6. التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.

7. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

8. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته."[11]

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير:

تعتمد إدارة التغيير على عدة نماذج منها:

أولا: نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:

هو عبارة عن إطار بسيط وسهل الفهم لإدارة التغيير، قام بتطويره عالم الفيزياء وعالم الاجتماع كورت لوين (Kurt Lewin) في أربعينيات القرن العشرين. وقد شرح عملية التغيير التنظيمي من خلال تمثيل تلك العملية على كتلة من الجليد، فلتتم إعادة تشكيل كتلة من الجليد، يجب أولاً إذابة الجليد أ وتحويله إلى ماء (Unfreeze)، ثم صب الماء في الشكل الجديد (Change)، وأخيراً إعادة تجميد الماء مرة أخرى للحصول على الشكل المطلوب (Refreeze).[12]

1. إذابة الجليد Unfreezing:

تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات، القيم والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد. بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد – اختفاء السلوك الحالي – الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأجور، الأداء، انخفاض الأرباح... الخ، والأعراف بوجود مشكلة ما. ما

---

[11]– القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، 1993، ص234.

[12]– https://www.meemapps.com/term/lewins-change-management-model ، يوم 07-04-2021، على الساعة 20:52.

يدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أشياء جديد من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب الحالية للعمل.[13]

2. التغيير Changing:

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكار ومهارات جديد، وبالتالي يسلك سلوكا جديدا. وهذا يعني تعديل وتغيير في التوجهات، أو الأداء والتقنيات، أو الهيكل التنظيمي.[14]

وفي هذه المرحلة، أيضا يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب. [15]

3- التثبيت أو إعادة التجميد (Refreezing):

"وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي ". (ماهر، 2003: 210 نقلا عن (Gabarro and Kotter, 1993: 15))

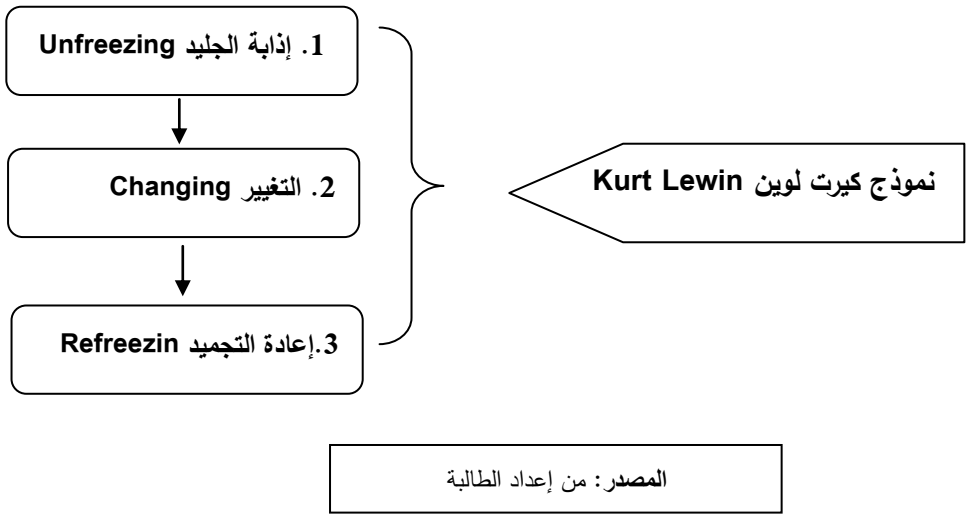
---

[13]- حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد لنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص179.

[14]- سعاد بن علي، فاطمة بلحاج جيلالي،" أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص12.

[15]- اللوزي، موسى ،"التنمية الإدارية "، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة الثانية ، الأردن، عمان، 2002، ص228.

شكل رقم (3) خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: نموذج كوتر (Kotter, 1990) " المكون من ثماني مراحل للتغيير من النماذج الشاملة الذي حقق نجاحا عند تطبيقه في عدد من المؤسسات وقد اشتمل على العناصر الأساسية لعملية التغيير ضمن ترتيب منظم وكما يأتي:

(1) المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير.

(2) توفير الوضوح في مراحل وأهداف وعمليات التغيير.

(3) تطوير الرؤية والإستراتيجية باستمرار.

(4) إيصال رؤية التغيير للآخرين.

(5) تفويض صلاحيات واسعة المدى.

(6) توليد مكاسب قصيرة الأجل.

(7) ترسيخ المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير.

(8) إدخال منهجيات جديدة في الثقافة (Kotter, 1990)."[16]

ثالثا: نموذج عبد الباري درة:

يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية: (درةِ، 1986، ص35):

"**1. معرفة مصادر التغيير:**

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

2. تقدير الحاجة إلى التغيير:

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

3. تشخيص مشكلات المنظمة:

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

4. التغلب على مقاومة التغيير:

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

---

[16]– ربحي مصطفى عليان، مصدر سابق، ص، ص 198،199.

5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

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

6. وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات، تغيير في الاتصال، إعادة تصميم الوظائف)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد).

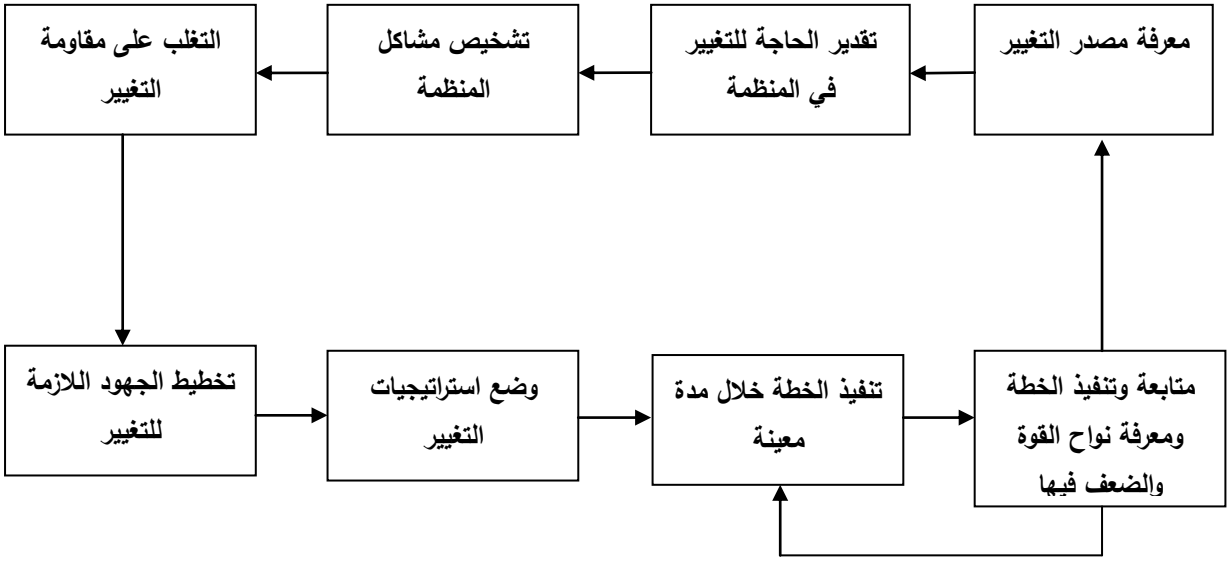
7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها ."**[17]

الشكل التالي يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرة.

[17] – درة، عبد الباري، " التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986، ص35.

شكل رقم (4): خطوات نموذج عبد الباري الدرة



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

المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير:

استجابة للمتغيرات الخارجية تبادر الإدارة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة إلى احد أو بعض مجالات التغيير التالية: (مصطفى،2000).

" **تغيير رسالة المنظمة و /أ وأهدافها وإستراتيجيتها**

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

تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:

كما أن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازما أما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بصورة مستقلة بهدف تطويع الموارد وترشيد استهلاكها مما يساهم في بلوغ الأهداف وخفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

تغيير نظم الأداء الإداري:

قد يكون التغيير في نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة، كذلك نظام تقييم الأداء بما يهيئ تقييما عادلا لأداء كل موظف، تقييم يخل ومن أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة، ويخل ومن عيوب أو قصور النماذج المستخدمة في تقييم الأداء.

تغيير التكنولوجيا:

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أ وإدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كثافة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء"[18].

يمكن للتغيير أن يشمل مجالات أخرى منها:

[18]– مصطفى، أحمد، " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة "، القاهرة، 2000، ص 474.

" **تغيير هيكلي:**

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة .

تغيير في الأفراد:

تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزائيات التنظيمية."[19]

المطلب الثالث: خطوات إدارة التغيير:

حدد (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1 – " مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2 – مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

---

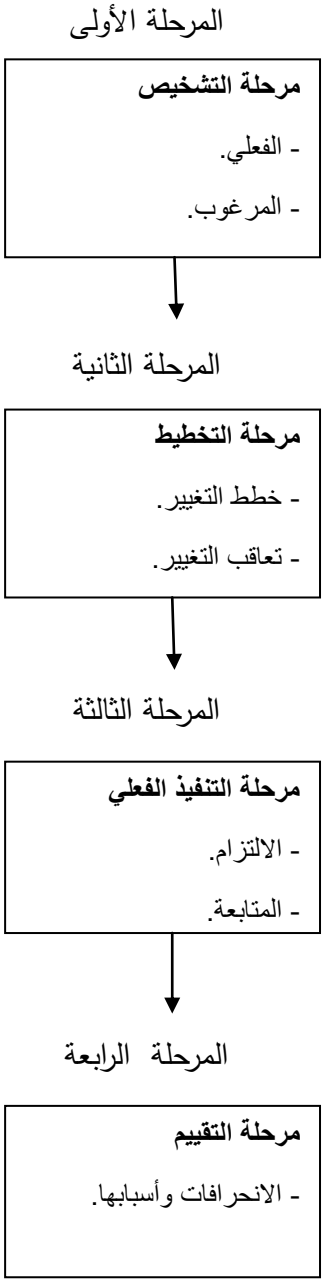
[19]- https://www.tadwiina.com ، يوم 2021/05/10، على الساعة 19:25.

[2]– ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار الصفاء ، الأردن، عمان، طبعة الأولى، ص142.

3 – مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4 – مرحلة التقويم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف."[2]

الشكل رقم (5): مراحل التغيير حسب (Lorsch & Lawrence)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار الصفاء ، الأردن، عمان، طبعة الأولى، ص143

المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير

المطلب الأول: مقاومة التغيير

1 . مفهوم مقاومة التغيير:

هي عبارة عن مجموعة من العراقيل التي تواجه التغيير والتي يمكن أن تؤثر عليه، كذلك يقصد بها: " أي سلوك أ وعمل يهدف إلى إبقاء على الوضع الراهن. وتعد هذه المقاومة من الصعوبات الأساسية التي يواجهها قادة ومدير والتغيير، وجود أفراد في التنظيم الإداري لديهم حساسية مفرطة تجاه كل جديد، مما يؤدي إلى رفضهم عملية التغيير، فهم يفضلون البقاء على ما اعتادوا عليه، ومن هنا تبدأ فكرة المتأصلة لدى الكثير منهم، ألا وهي مقاومة كل جديد مهما كانت أهدافه ودوافعه".[20]

حيث عرفها حريم، حسين(2004) على أنها: " استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".[21]

وينظر إليها العامري والفوزان (1997) على أنها: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".[22]

2 . أسباب مقاومة التغيير:

حسب الدهان (1992) هنالك عدة أسباب لمقاومة التغيير وهي:

---

[20]– زهير محمود الكردي، " إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2016، ص 22.

[21]– حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، 2004، ص384.

[22]– العامري، أحمد والفوزان، ناصر، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، الإدارة العامة"، 1997، ص357.

"**1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** ميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لا يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- العادات: ندل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد بكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرة للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينية ومبرمجة إلى حد ما.

3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد بشكل عائقا كبيرة في وجه التغيير.

4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5- الانتماءات الخارجية: تنشا مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجأ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع افراد وجماعات معينة، وفي حال إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيدة لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارة بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد."[23]

هنالك عدة أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:

1- "عدم وضوح أهداف التغيير.

2- عدم المشاركة الأفراد في التغيير.

---

[23]- الدهان، أميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى، عمان، 1992، ص 161.

3- ضعف الاتصالات الإدارية .

4- تجاهل تقاليد وأنماط العمل.

5- الاعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين بالتغيير.

6- سوء الخبرة السابقة عن التغيير.

7- ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.

8- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

9- الخوف من فشل التغيير.

10- الخوف من النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.

11- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير."[24]

المطلب الثاني: التغلب على مقاومة التغيير

يوجد العديد من الأساليب للتغلب والتعامل مع مقاومة التغيير حددتهم العطية:

- " **التعليم والاتصال:**

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال.

-المشاركة:

[24]- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص320.

من طبيعة الأفراد أنهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار الخاصة بعملية التغيير.

- التأهيل والدعم:

يستطيع مخطط والتعبير تقديم الدعم التقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فلن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف.

- المفاوضات:

ومن خلال هذا الأسلوب يتم عملاء سيء ذا قيمة للتقليل المقاومة. فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة.

- المناورة والكسب:

المناورة هي محاولة التأثير غير الظاهر، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، خلق إشاعات التأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم نورا أساسيا في قرار التغيير، بالإضافة إلى عدة أساليب مقترحة ومستحدثة."[25]

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل التغيير

1. عوامل نجاح التغيير

[25]– العطية ماجدة،" سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق، رام الله ، 2003 ، ص 355.

" هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة، دور نجاح الجهود المبذولة في التطبيق:

– تحديد إدارة عملية التغيير دور المسؤول عن إحداث التغيير لإدارة العليا.

– بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين العلاقة بين المخططين والمنفذين.

– المحافظة التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية التطبيق على مراحل والإداريين.

– التحفيز والمكافأة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج."[26]

2. عوامل فشل التغيير

بما أن هناك احتمال لنجاح التغيير فهنالك أيضا احتمال لفشله وذلك راجع لعدة عوامل أو أسباب نذكر منها:

– " التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المؤسسة.

– عدم قدرة قيادة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.

– عدم وضوح أهداف التغيير.

– غياب التخطيط والنظرة على التغيير باعتباره تغييرا قصير المدى فقط.

– الإنفاق على أن برمجة التغيير في المؤسسات القائمة أكثر صعوبة من المؤسسات قيد التأسيس.

– البداية الخاطئة كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير.

– اعتبار التغيير مجرد خيار، أي أن تنفيذه ليس واجبا.

---

[26]– سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 51.

– التركيز على عملية التغيير وإهمال النتائج.

– التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين.

– عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.

– تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير عدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.

– عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافئات لتتلاءم والتغيير الجديد.

– عدم التزام القيادة بالتغيير."[27]

المبحث الرابع: إدارة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية

1 . دوافع التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية

* هناك عدة دوافع تقودنا لانتهاج أساليب التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية أهمها:

" أ– **تدني المستوى الخدماتي للمنظمة الصحية:** يلاحظ أن مشاكل المؤسسات الصحية أما متشعبة جدا، من ناحية سوء الاستقبال الذي يؤثر سلبا على صورة المؤسسة وهذا ما ينفع المرض للتوجه إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء التغطية الصحية (من حيث الأكل، النظافة، تعطل الأجهزة الطبية، قلة الاختصاصيين الذين يغادرون إلى القطاع الخاص بسبب قلة المداخيل ...) وتمكن حصر هذه النتائج فيما يلي:

– انخفاض التكفل بالطلبات الصحية ضمن الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، المالية... أثر سلبا على مخطط الصحة.

[27]– ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، "إدارة التغيير والتطوير" إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص19

– عدم توازن الموارد والوسائل والمناطق الموزعة عليها، مما أفرز معه عدم فعالية الهياكل الصحية.

– جل الأجهزة معطلة لعدم وجود سياسة صيانة فيها، مما يؤدي إلى انخفاض معدل عمر الأجهزة.

– انتظار طويل للمريض يفوق ساعات وساعات في قسم الاستعجالات، وسوء التكفل والاستقبال."[28]

ب– "صعوبة الظروف العملية: إذا ما تم التدقيق مليا في النتائج الوخيمة التي آلت إليها المؤسسات الصحية، يمكن تصنيف أهم الأسباب التي أنتجت هذا الفشل في:

– عدم التحفيز وعدم تقدير كل واحد من أفراد المؤسسة، فالموظف مهما كان تصنيفه ودرجته السلمية بحاجة إلى اعتراف.

– غياب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم موظفي المؤسسة.

– غياب متابعة للقدرات والفعاليات الفردية وجماعية.

– غياب ثقافة المؤسسة أو عدم توافق نظام القيم، مع عدم وجود ثقة متبادلة بين المسؤول ومؤسسته المستقبلة.

– الأجهزة التنفيذية أصبحت جامدة وغير قادرة على تلبية المطالب التي اتسع حجمها وتغيير جوهر احتياجاتها."[29]

2 . ضرورة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية:

2–1– التغيير ضروري لنمو وتحسين خدمات المؤسسات الصحية: وذلك ل:

---

[28]– حليمة درياس، نحو أسس جديدة لإستراتيجية التغيير على مستوى التنظيم الإداري الصحي، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج، تخصص إدارة أعمال المنظمات الصحية، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، 2000–2001، ص2.

[29]– عدمان مريزق، عدمان محمد،" التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا"، المؤتمر الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19ماي 2011 ، ص4.

-" خلق الفعالية، ومضاعفة العطاء والخدمة العامة.

- تسهيل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة.

- تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.

- وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين (إداريين، تقنيين، أطباء، شبه أطباء) بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المؤسسة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات الصحية (الاستقبال، التغذية...).

- تحفيز الموظف واستشارته في قرارات المؤسسة يجعله أكثر ثقة في مسؤولية مما يدفعه للعمل أكثر.

2- 2- التغيير كضرورة لمسايرة التطورات: أحدثت التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا حقائق جديدة، في حين أن المؤسسات الاجتماعية لا تجاري هذا التطور. وبسبب جمود المؤسسة العمومية للصحة من جهة، وتغير الأوضاع وأساليب العمل الحديثة، وكذلك ظهور ما يسمى بالخوصصة كان لزاما على المؤسسة الصحية أن تدرك هذه الضرورة في تغيير مسارها الحالي فأحسن وسيلة لشكل جديد، من التفكير في تطوير ونم والقدرات تتطلب العمل على تغيير المؤسسة نحو ما يسميه المختصون بالتنظيم المتمرن أين تصبح فكرة التغيير ضرورية وهاجسا للجميع، حيث تتمركز شيئا فشيئا في الفكر، السلوك والمعاملة، لتأخذ معها مراجعة دائمة للسياسات المعتمدة في تسيير المؤسسة. ففي معظم الأحيان عدة أشكال للتغيير تتحد فيما بينها ليكون برنامج تغيير جذري للإجابة على حالة أزمة، متبوع بسياسات إصلاحية متزامنة."[30]

3 . معوقات إدارة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية:

تواجه مؤسسة الرعاية الصحية عدة صعوبات لتنفيذ إدارة التغيير، تتمثل تلك الصعوبات في:

- " طبيعة مهام الرعاية الطبية.

- طبيعة الموارد البشرية العاملة في منظمات الرعاية الصحية.

---

[30]- عدمان مريزق، عدمان محمد، مرجع سابق،ص 5.

- طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية.

- طبيعة برامج التعليم والتدريب للمهنيين الصحيين.

- طبيعة العلاقة بين الأطباء ومرضاهم.

- تعدد الجهات الخارجية ذات المصلحة بأنشطة وعمليات منظمات الرعاية الصحية."[31]

[31]- فريد توفيق نصيرات ، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008 ، ص ص 326-328.

خاتمة

بناءا على ما تم تقديمه يمكننا القول أن موضوع إدارة التغيير بالغ الأهمية سواء على المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الرعاية الصحية على وجه الخصوص لمواكبة التطورات الحاصلة، ومعالجة التدهور والمشاكل التي تعاني منها، مما يفرض على القائمين عليها إعادة النظر في أساليب التسيير المعتمدة والأخذ بعين الاعتبار مدى أهمية إدارة التغيير وطرقها وأساليبها التي يمكن أن تعود بالإيجاب على المؤسسة.

ورغم إيجابياته إلا أنه يعتبر عملية صعبة ومعقدة القيام بها من طرف ال موظفين لما يحتاجه من بدل الكثير من الوقت والجهد، وهذا يدفع المؤسسة لإيجاد طرق مناسبة للتقليل من حدة المقاومة التي يمكن أن تعترض طريقه، من خلال إقناعهم بالفوائد التي يقدمها لهم.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

ماهية الأداء

الفصل الثاني: أداء الموظفين

تمهيد

لقد تغيرت نظرة المنظمة لموظفيها من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى الحد الأدنى لها إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن استثمارها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. لقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبارهم مورد من موارد المنظمة، إن المورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، فالاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاءه العناية اللازمة، يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهم أهدافها.

فالأداء هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلونها في المنظمة، لذلك يعد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهية أداء الموظفين سنتناول فيه مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، أنواعه، والعوامل المؤثرة في أداء الموظفين... وغيرها من أساسيات الأداء التي سنتطرق إليها، وكذلك سنمر إلى تقييم الأداء، أهمية وأهداف تقييم الأداء والمراحل التي تمر بها، وسنتطرق إلى معايير ومؤشرات تقييم الموظفين في المؤسسات الرعاية الصحية ومعوقات الأداء فيها.

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقي مفهوم الأداء اهتماما واسعا من قبل المختصين والباحثين والمفكرين وذلك راجع كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لذلك تعددت وتنوعت مفاهيمه أهمها:

– المعنى اللغوي : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. [32]

– أما اصطلاحا فهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. [33]

– " يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وه ويعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".[34].

– "يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة".[35]

---

[32]– ابن منظور، أب والفضل جمال الدين محمد بن مكرم ،لسان العرب ،دار صادر،بيروت ، المجلد 14 ، 2010، ص 26.

[33]– محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص210.

[34]– محمد، راوية (إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة،2001 ، 209.

[35]– حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص170.

– يعرف الأداء على انه مدى قدرة الفرد على تحقيق المهام الموكل إليه، وذلك بتحقيق الأهداف المرجوة منه بأقل التكاليف الممكنة.

فالأداء هو عبارة عن:

* " جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ·

* جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة. ·

* سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة".[36]

المطلب الثاني: عناصر الأداء

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية أهمها:

1– "**المقدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكسب القدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأنى ذلك إلى من خلال:

– **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين العاملين المتقدمين لشغل وظيفة معينة. فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

– **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدرب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة، تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة والإنتاجية وزيادة

[36]– عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)"، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009، ص48.

الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

2- الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى العامل شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل، كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة العامل في العمل بمجموعة من العوامل وهي:

بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي تشكله تلك المؤشرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة العاملين الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الربحية لجماعات العاملين، التي يمكن أن تقلص من رغبة العامل في العمل.

3- حاجات العاملين: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة العامل الإنتاجية، وه وما يرغب العامل من تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره، وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

4- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات."[37]

المطلب الثالث: أنواع الأداء

حتى يتم توضيح أنواع الأداء تم تفصيلها حسب المؤشرات والمعايير الآتية:

[37]- صابري حنان، "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عين تموشيت"، مذكرة تخرج ضم متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص ص52-53.

– **معيار الشمولية** : حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين الأول هو الأداء الكلي الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيقها، أما النوع الثاني هو الأداء الجزئي وهو الأداء الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية الوظائف الأساسية يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.[38]

–**حسب معيار الطبيعة** : حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ...إلخ.[39]

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.[40]

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج . فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية والتقنية والمالية

---

[38]– زايدي سماح، "دور جودة الخدمات في الارتقاء بالأداء الصحي (دراسة حالة – مستشفى زرداني صالح) عين البيضاء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2018، ص44.

[39]– عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد الأول، بسكرة – الجزائر :نوفمبر 2001، ص89.

[40]– عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)–قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص 26.

والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى . والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.[41]

المعيار الوظيفي: يقسم هذا الأداء حسب هذا المعيار إلى خمسة أنواع أولها الأداء الإنتاجي الذي يعبر عن مدى كفاءة وظيفة الإنتاج ومدى بلوغها لأهدافها، النوع الأخر الأداء التمويني يتمثل في كفاءة وفعالية وظائف الشراء، التخزين والنقل، لتزويد المؤسسة الاقتصادية بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات بالنوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب الأداء المالي الذي يهتم بتعبئة الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية، الأداء التسويقي يتمثل في المخرجات أ والنتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، وفي الأخير الأداء البشري الذي يتمثل في أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مهما كان مستواهم الوظيفي[42].

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموظفين

المطلب الأول: محددات الأداء

أ- "**الجهد:** هو الناتج من حصول العامل على التدعيم (الحوافز) إلى الطلقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ج- إدراك الدور: أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن

---

[41]- عبد الفتاح بو خمخم، "تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 2002، ص 126-127.

[42]- زايدي سماح، مرجع سابق، ص44.

العاملين عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا العامل أيضا منخفضا."[43]

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

يقصد بأداء الفرد لعمله، أي القيام بمختلف المهام ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، وتكمن هذه الأبعاد في: كمية الجهد المبذول، والجهد المبذول ونمط الأداء.

أ /- " **كمية الجهد المبذول** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب /- الجهد المبذول : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج /-نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة

[43]- راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 ، ص، ص217 – 216 .

أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة."[44]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

تتواجد العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الموظف يمكن أن تكون خارج نطاق سيطرته. والمتمثلة في:

أ ." السياسات والممارسات التنظيمية:

- عدم كفاءة التعيين في الوظائف عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- انخفاض كفاءة نظم الاتصال .
- عدم وضوح.
- العلاقات الوظيفية.
- عدم كفاءة الإدارة.
- ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

ب. المشكلات الشخصية:

- المشكلات الزوجية والمالية.
- اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.

[44]- محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص219.

– الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.

– القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة.

– واعتلال الصحة وغيرها.

– ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.

– انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

ج العوامل المرتبطة بالوظيفة:

– عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.

– التعبير المستمر في الأعمال والوظائف.

– الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي.[45]

– الصراع بين الإدارة والموظفين.

– عدم أمان ظروف العمل.

– عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.

– عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

د. العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي(البيئة):

– قصور أو زيادة حدة المنافسة.

---

[45]– سيد محمد جاب الرب،" إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس،2008 ، ص553 .

– القيود القانونية.

– الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.

– الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية."[46]

المبحث الثالث: تقييم الأداء

قبل أن نتطرق إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء الوجوب أولا المرور إلى تعريف تقييم الأداء:

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

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

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أ– أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

– يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

[46]– جيدول أحمد، اعمر قويدر، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2020، ص 43–44.

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.

- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.

ب- أهداف تقييم الأداء:

بالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين: (السالم وصالح، 2002، ص103).

أولا: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

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

* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.

* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

* تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

* مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً :أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآنية : (السالم وصالح، 2002، ص104):

* التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

* الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

* تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً :أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً .ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين : (الهيتي، 2003 ، ص202):

- الجذب Attraction للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.
- الدافعية Motivation للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي
- الاحتفاظ Retaining بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء، نتطرق الآن إلى أهمها:

1/- قائمة معايير التقييم Graphic Rating Scale:

"وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشارا، وأسهلها تصميما، وأبسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد

المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد."[47]

تتمثل أهم هذه المعايير في:

كمية العمل: وتتمثل في الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.

جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.

المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات الخاصة فيه.

التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

المبادرة: الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادرة بأفكار بناءة.

2/- طريقة الترتيب البسيط Ranking:

" تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز."[48]

3/- طريقة المقارنة بين العاملين Paired Comparison:

---

[47]- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2014، ص297.

[48]- جيدول أحمد، اعمر قويدر، مصدر سابق، ص50.

" في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. "[49]

4/- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution:

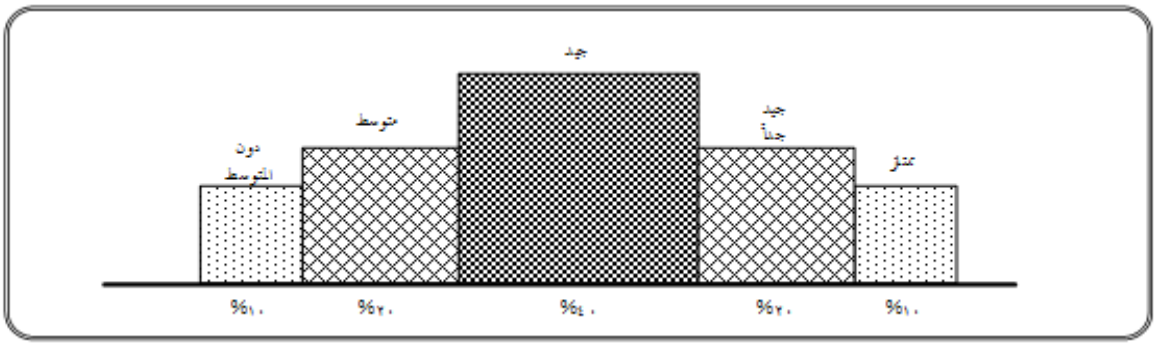
تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعة حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب اقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونوا عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن المشرف يكون مجبر لوضع موظف ذات أداء عالي في الفئة المتوسطة، والعكس صحيح مما يسبب إحساس بالظلم عند الموظفين لكن يقلل من انتمائهم للمنظمة، كذلك قد تعطي إحساس للموظفين ذوي الأداء الضعيف أن الإدارة تنوي الاستغناء عنهم."[50]

---

[49]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص298.

[50]- Mondy,Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy (Human Resource Management) Pearson, Prentice Hall, 2005, p265.

شكل رقم (6) : درجات التوزيع الإجباري



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص301.

5/- الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

" تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعاييره في الماضي والمستقبل." [51]

6/- قائمة المراجعة Check List:

" وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق."[52]

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

[51]- عباس أنس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2011 ، ص 280.

[52]- حمود، خضير والخرشة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار المسيرة، 2007 ، ص164.

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

1. وضع توقعات الأداء:

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

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

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

3. تقييم الأداء:

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

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن

التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

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

6. وضع خطط تطوير الأداء:

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

المبحث الرابع: الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية:

المطلب الأول: مؤشرات الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية

المستشفيات بحاجة إلى العديد من المؤشرات لاسيما لقياس وتقييم أداء موظفيها، من بين أهم تلك المؤشرات:

أ/- "**مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية:** ويتمثل هذا المؤشر بعدد من التخصصات التي تتضمن: الأطباء، الممرضون، ذوو المهن الصحية، الإداريون والخدميون:

- **المؤشرات الخاصة بالأطباء:** يمكن اعتماد المقاييس الآتية في تحديد مستوى أدائهم ومنها:

1-عدد الأطباء المقيمين / عدد الأطباء الكلي = طبيب مقيم / إجمالي الأطباء.

2-عدد العمليات الجراحية خلال السنة /عدد الأطباء الجراحين خلال السنة = عملية / طبيب

3-عدد المراجعين للعيادة الخارجية / عدد الأطباء = مراجع / طبيب

4-الأطباء الأخصائيين / مجموع الأطباء الكلي = أخصائي / طبيب

ب/- مؤشرات الأداء الخاصة بالتمريض:

1-عدد الأسرة خلال السنة / عدد الملاك التمريضي خلال السنة = سرير / ملاك التمريض.

2-عدد الممرضين / عدد الأطباء = ممرض / طبيب

3-عدد الممرضين / عدد الراقدين في المستشفى = ممرضة / مريض

4-عدد الممرضين الجامعيين / مجموع الملاك التمريضي = ممرض جامعي / ملاك تمريضي

ج/- مؤشرات الأداء الخاصة بذوي المهن الصحية:

يمكن اعتماد المقاييس نفسها الخاصة بالتمريض ولكن لذوي المهن الصحية.

مؤشرات الأداء الخاصة بالإداريين والخدميين:

1- عدد المسعفين / عدد سيارات الإسعاف = مسعف / سيارة إسعاف

2- عدد الإداريين / مجموع الملاك التمريضي = إداري / ملاك المستشفى."[53]

المطلب الثاني: معايير تقييم الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية

سوف نتناول في هذا الجزء معايير تقييم الموظفين المحددة في الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019، بحيث يتم تقييم الموظف العام وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص إلى تقديم مايلي:

1-1/- معيار احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية:

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى احترام الموظف المعنى للواجبات العامة التي يجب على الموظف العام الالتزام بها، وحددت بموجب الفصل الثاني من الباب الثاني من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والواجبات القانونية الأساسية التي تفرضها الرتبة والمنصب الذي يشغله.حيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

- الأمانة وعدم التحيز.

- تنفيذ المهام الموكلة له.

[53]- نادية خريف، "أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص94.

– الالتزام بالتوقيت والانضباط.

السلوك المحترم والمسؤول.

– اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

1-2/- معيار الكفاءة المهنية:

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى الكفاءة المهنية التي يمتاز بها الموظف المعني، بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

– التحكم في ميدان النشاط والمنهاج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة.

– قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل.

– قدرات التعبير الكتابية والشفهية.

– قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

1-3/- معيار الفعالية والمردودية:

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى الفاعلية والمردودية التي يمتاز بها الموظف المعني، بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

– تحقيق الأهداف المحددة.

– الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها.

1-4/- معيار كيفية الخدمة:

يهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية أداء الخدمة التي يمتاز بها الموظف المعني، بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

– روح العمل الجماعي.

– القدرة على التواصل.

– روح المبادرة والديناميكية.

1-5/- معايير أخرى:

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين على إنشاء معايير أخرى، بالإضافة إلي المعايير الأربعة سالفة الذكر، وذلك حسب خصوصية هذه الأسلاك والرتب.

المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء في مؤسسة الرعاية الصحية

1- " مخرجات النظام فيها هي أداء خدمة معينة في زمن معين بكيفية معينة، ويقابل تقييم الأداء في هذه الحالة مشكلة تحويل هذه الخدمة إلى مقاييس مالية أو إحصائية أو كمية

2- يتطلب تقدير نتائج الأعمال والأنشطة في مجال الخدمات قدر أكبر من الخبرة والدراسة في مجال الخدمة حتى تكون نتائج التقييم موضوعية.

3. عدم تجانس وحدات المنتج النهائي للخدمة الصحية، أي أن المنتج النهائي للخدمة غير نمطي وبالتالي يصعب إجراء مقارنات بين فترات زمنية مختلفة لاختلاف مستويات الأداء، مما يجعل عملية التقييم غير دقيقة

4. لا يمكن للمستهلك الخدمة الصحية وهو المريض من رؤيتها أو لمسها أثناء استهلاكها كما في المنتجات الأخرى، لذا يصعب عليه وعلى الآخرين تقييم منطقي للخدمة الصحية المقدمة

5. هناك وقت طويل بين تنفيذ البرامج الطبية وتقييم نتائجها، حيث أثناء التنفيذ يوجد كثير من المتغيرات مع تنفيذ البرامج يصعب السيطرة عليها.

6. كما يصعب قياس كفاءة الهيئة الطبية (العمالة) لعدة اعتبارات:

- تشابك هيكل العمالة من الأطباء الممارسين العاملين والأخصائيين والممرضين والفنيين، وهذا التشابك يؤدي إلى صعوبة وضع معدلات مستغلة للوظائف لأن أداء الوظيفة عبارة عن مزيج من الأجزاء الوظيفية الفرعية.

- تعد إنتاجية العامل متغيرة تبعا لمستوى جودة أدائه الذي يصعب قياسها نظرا لدخول مجموعة من العوامل في الاعتبار عند القياس.

–وجود نوع من المقارنة الكامنة من حيث المبدأ القبول التقييم ونتائجه كأداة إدارية صحيحة وخاصة من جانب الأطباء."[54]

[54]– محمد حسن ريحان، "تقييم الأداء المنظمات الصحية للتأكيد على الجودة الصحية"، المؤتمر العربي الثاني: "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 27– 29 سبتمبر 2003 ، القاهرة، ص 97.

خاتمة

ما يمكن أن نستخلصه بعد نهاية هذا المبحث هي الأهمية البالغة لأداء الموظفين والدور الحساس الذي يلعبه الفرد في المؤسسة، إذ يعتبر العنصر البشرى هو العنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسات، سواء لنجاحها في تحقيقها أهدافها واستمرارها أو فشلها، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة، لذا لابد من متابعة الأداء من خلال تقييم أداء العاملين، لأن نتائجه تنعكس على مستويات أداء الأفراد وكفاءتهم فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بايجابياته وسلبياته وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث

دراسة حالة أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس

– وادي ارهيو –

المبحث الثالث: دراسة حالة أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس وادي ارهيو.

تمهيد

بعد أن تطرقنا في المبحثين السابقين إلى الجانب النظري لإدارة التغيير وأداء الموظفين، حيث أشرنا إلى ماهية إدارة التغيير وأهميتها داخل المؤسسة وعوامل نجاحها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، كما أشرنا إلى ماهية أداء الموظفين، وتقييمه وطرقه المختلفة.

سوف نتعرض في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسي، ثم الإشارة إلى إجراءات الدراسة ثم إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس وادي ارهيو حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس EPHO

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد فرانسيس من أهم المرافق في دائرة وادي ارهيو، فهي تؤدي دورا مهما جدا في تقديم الخدمات الصحية للسكان وفي هذا المبحث سنتناول العناصر التالية: تعريف ونشأة المؤسسة، أهدافها، التنظيم الداخلي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس إلى مخطط قسنطينة سنة 1958، وقد تم افتتاحه سنة 1962، انبثقت "م.ع.إ" عن القطاع الصحي السابق الذي كان يعتبر هيكل صحي قاعدي يقدم خدمات استشفائية علاجية ووقائية.

تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقتضى المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، حيث تم الفصل بين ماهو علاج وماهو وقاية ابتداءا من 2008/01/01 على هذا الأساس تم تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بالإضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بتسيير التنظيم.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس

بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس:

1/- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس:

"تعتبر المؤسسة الاستشفائية احمد فرانسيس بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان ذات طابع خدماتي أي تقديم خدمات استشفائية وتتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلالية المالية وتعمل تحت وصاية الوالي ، تتطلع بتقديم الرعاية الصحة الاستشفائية لأزيد من 300 ألف نسمة موزعين على 16 بلدية.

جاء في المادة 140/07 تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحت سلطة الوالي، تتطلع بتقديم الرعاية الصحة الاستشفائية لأزيد من 300 ألف نسمة موزعين على 16 بلدية".

- **سبب التسمية:** "سميت المؤسسة الاستشفائية نسبة للمرحوم المجاهد أحمد فرانسيس الذي ولد عام 1912 بولاية غليزان، حيث تابع جل تعليمه بفرنسا أين حصل على دكتورة في الطب من جامعة باريس، عاد إلى الجزائر وباشر مهنته بمدينة سطيف عام 1942، كان مناضلا في جمعية طلبة شمال إفريقيا، وفي سنة 1956 التحق بصفوف الثورة، عين كعضو في المجلس الوطني للثورة الجزائرية، بعد ذلك أصبح وزير للمالية في ظل الحكومة المؤقتة، شارك في مفاوضات أيفيان الأولى، وبعد الاستقلال عين نائبا بالمجلس التأسيسي الأول ووزيرا للمالية في 27 سبتمبر 1962. توفى الدكتور أحمد فرنسيس في 31 أوت 1968 في جنيف بعد معاناته مع المرض".

2/- الموقع الجغرافي والمساحة:

تقع المؤسسة الاستشفائية أحمد فرانسيس في شارع الشهداء شرق بلدية وادي ارهيو، تقدر المساحة الكلية للمستشفى حوالي 38000 متر مربع،حيث يضم كل من:

أ- "**المصلحة الاستشفائية:** تتكون من 210 سرير موزعة كالتالي:

- مصلحة الطب الداخلي 50 سرير.
- مصلحة الجراحة العامة 50 سرير.
- مصلحة التوليد والنساء 40 سرير.
- مصلحة طب الأطفال 30 سرير.
- مصلحة الأمراض المعدية 30 سرير.
- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية 10 أسرة.

ب- المصالح التقنية: وهي الوحدات المتخصصة للفحص والعلاج دون الاستشفاء، وتتكون من:

° قسم العمليات الجراحية الذي يضم غرفتين.

° مصلحة الأشعة.

° مصحة المخبر.

° مصلحة الصيدلة.

° وحدة تصفية الدم بالكلى الاصطناعية، تضم 10 أسرة للقيام بحصص تصفية الدم".

3/- الإطار القانون:

"تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقتضى المرسوم التنفيذي 07-140 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. أما فيما يخص تصنيفها فهي تصنف في الصنف (ب) حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الصحة الجوارية ومن بين تلك المعايير :

- عدد السكان.

- عدد البلديات.

- مقر الولاية.

- عدد الأسرة.

- عدد المصالح.

- الطابع الجامعي".

4/- رأسمال المؤسسة: ليس للمؤسسة رأس مال ولكنها تتمتع بالاستقلال المالي تحت وصاية الوالي وتحدد المستلزمات المالية والمادية بأمر من الوزير المكلف بالصحة.

5/- مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس:

"تقوم المؤسسة بتغطية الحاجات الصحية لبلدية واحدة أو عدة بلديات، وفي هذا الإطار تتولى على مستوى الاختصاص الإقليمي المحدد لها.

وبذلك تتولى "م.ع.إ" على الخصوص المهام التالية:

* ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي.

* تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

* ضمان حفظ الصحة ونظافة المحيط ومكافحة الآفات الاجتماعية.

* ضمان تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتجديد معارفهم العلمية.

كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتسيير الاستشفائي في إطار اتفاقيات مبرمة مع مؤسسات التكوين.

إضافة إلى هذه المهام المنصوص عليها صراحة في المواد من 03 إلى 05 من المرسوم التنفيذي 140/07، فان هناك أهداف أخرى للمؤسسة تتمثل في:

– إعادة الاعتبار للهياكل القاعدية وهو ما يسمح بالتكفل بطريقة فعالة بكل الفئات السكانية خاصة المعزولة وضمان المساواة في الاستفادة من العلاج، فنظام الصحي ضل يعاني من وضعيات اللاتوازن في توزيع العلاج من هياكل معبئة بصفة مذهلة بالوسائل والأجهزة الطبية والموارد البشرية بالمقارنة مع الهياكل القاعدية التي تقل وتنعدم فيها عدة موارد.

– تجسيد احترام مبدأ تسلسل العلاج عن طريق فصل الوقاية عن العلاج مما يؤدي إلى توضيح وتسهيل مهام كل هيكل من الهياكل الصحية وتقديم خدمات صحية متوازنة.

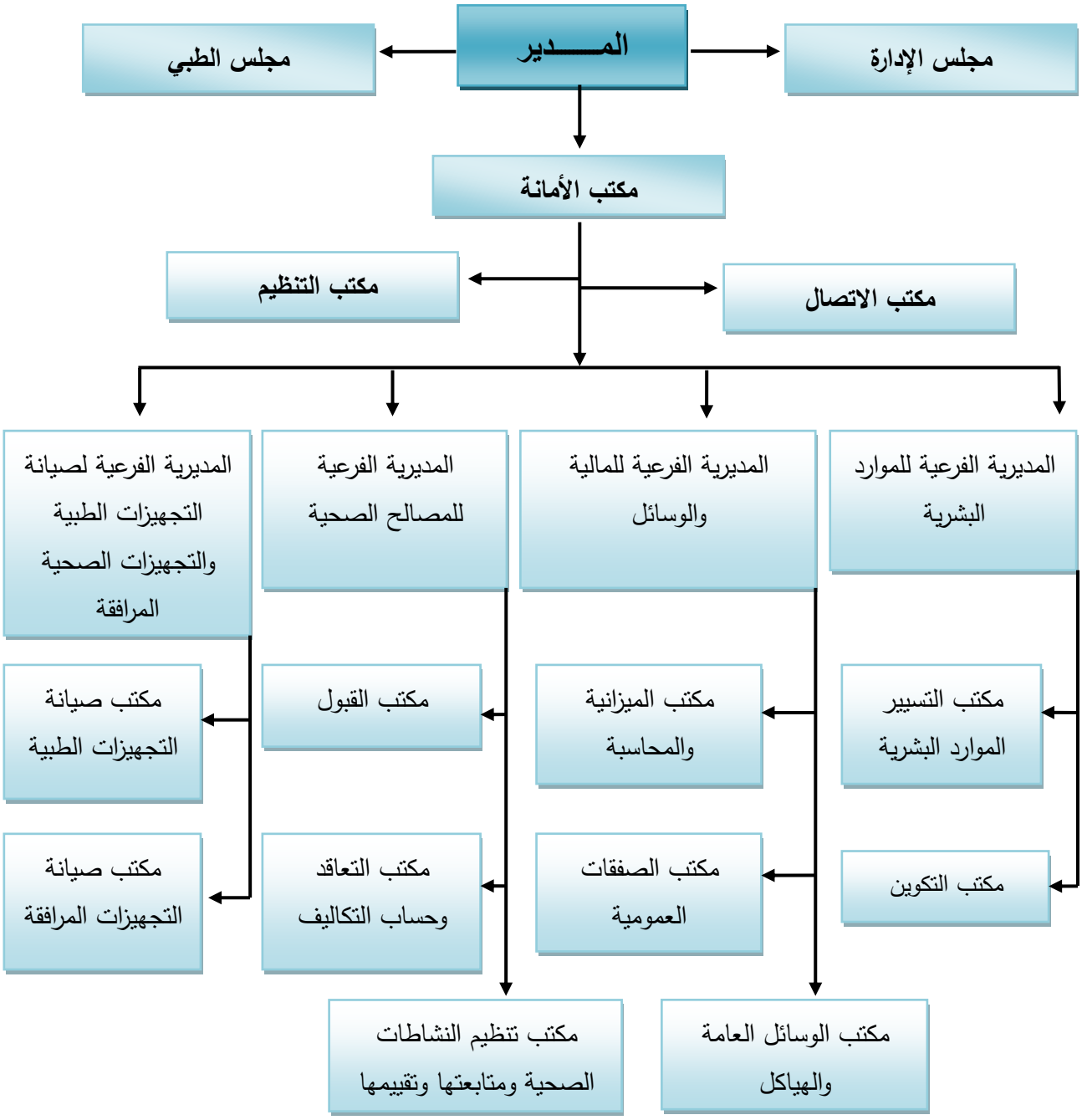
– توسيع شبكات الخدمات الصحية.

– عن طريق إعادة اعتبار الهياكل القاعدية الغير استشفائية ، مما يسمح بالاهتمام أكثر بالجانب الوقائي وتقريب الصحة من المواطن حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم أهداف الخريطة الصحية الجديدة".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس

الشكل الآتي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس:

الشكل (7): الهيكل التنظيم للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس



المصدر:القرار التنفيذي المشترك 20ديسمبر2009

3- وظائف أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرانسيس:

"**المدير**: مسئول عن تسيير المؤسسة وهذا بمساعدة رؤساء المصالح, مهام المدير:

* الأمر بالصرف في المؤسسة.

* تحضير مشاريع الميزانية التقديرية وبعض حسابات المؤسسة.

* يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به

* يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين للسلطة.

* تعيين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء الذين تقرر طرق أخرى لتعيينهم.

* يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية المجاورة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المجلس الإدارة: الهيئة المتداولة مشكلة من منتخبين مجلس الإدارة وشبه طبيين, لاسيما رؤساء المصالح يمثل عن السلطة الوصاية المحلية وغالبا في الاجتماعات المعتمدة في المنطقة والتي لها علاقة بعمل المؤسسة, مهام مجلس الإدارة:

* قيام باجتماع في الدورة العادية كل 6 أشهر وكلما دعت الضرورة للقيام بدورات استثنائية.

* اتخاذ قرارات في شكل مداولات والتي تشمل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشاط المؤسسة لاسيما برامج التكوين.

* المصادقة على المشاريع الاستثمارية في مجال الصحة ومخطط تنظيم المصالح الطبية.

* إرسال مشروع ميزانية المؤسسة.

المجلس الطبي: يقوم بتنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

* يتكفل بالمشاريع والبرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

* إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

* اتخاذ المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة لتسييرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

الأمانة (سكرتارية): هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى والمصالح الخارجية الأخرى، ومن المهام التي تقوم بها:

* تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.

* استقبال الزوار لمقابلة المدير.

* ترتيب و حفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.

* تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.

* إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

مكتب التنظيم: تتمثل مهامه في:

* تحضير اجتماعات المدير الخاصة مع الهيئة المتداولة.

* يقوم بجمع كل الجرائد الرسمية التي تصل إلى المؤسسة وترتيبها حسب التسلسل الزمني.

* تحرير مداولات مجلس الإدارة والاحتفاظ بنسخة منها.

* الاحتفاظ بنسخة من محاضر اجتماع المجلس الطبي.

مكتب الإعلام والاتصال: تتمثل مهامه في:

* إلصاق مختلف جداول المناوبة في لوحات الإشهار الخاصة.

* تحرير الاستدعاءات.

* إلصاق الإعلانات فيما يخص ضياع الخواتم الإدارية.

* تحرير الشهادات التقديرية للمستخدمين الذين قاموا بمجهودات.

* تحرير الدعوات بمختلف اللقاءات الدورية والاجتماعات.

المديرية الفرعية للموارد البشرية: كانت تسمى بالمديرية الفرعية لإدارة الوسائل يتولى تسييرها مدير فرعي تحتوي على مكتبين:

– **مكتب لتسيير الموارد البشرية والمنازعات:** هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد،ويعمل على متابعة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم.

– **مكتب التكوين:** هذا المكتب مهامه تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال ولديهم نوعان من تكوين، قصير المدى وطويل المدى،حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة، أما قصير المدى يقتصر على يوم، أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

– **مكتب الميزانية والمحاسبة:** حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب العمال، وتسير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد كشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

– **مكتب الصفقات العمومية:** ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، الاستشارات...الخ، حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحية من اجل الموافقة عليها،ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية، ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين

المكتب، من اجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من اجل نشره.

- **مكتب الوسائل العامة والتجهيزات:** من المهام التي يقوم بها هذا المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسئول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف.....الخ.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تعتبر هذه المديرية ذات أهمية بالغة في تسيير المؤسسة الاستشفائية، فهي تتولى تنظيم ومتابعة مختلف المصالح الطبية والمساهمة في تحسين التكفل الطبي للمريض بدرجة أكبر من المديريات الفرعية الأخرى،كما تتولى تبليغ وتطبيق مختلف توصيات وبرامج الوزارة الوصية، وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب:

- مكتب الدخول.
- مكتب التعاقد وحساب التكلفة.

مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية.

- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** تهتم هذه المديرية بكل ما هو متعلق بالصيانة سواء تعلق الأمر بالصيانة الطبية أو التجهيزات المرافقة وتضم هذه المديرية مكتبين هما:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة".

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

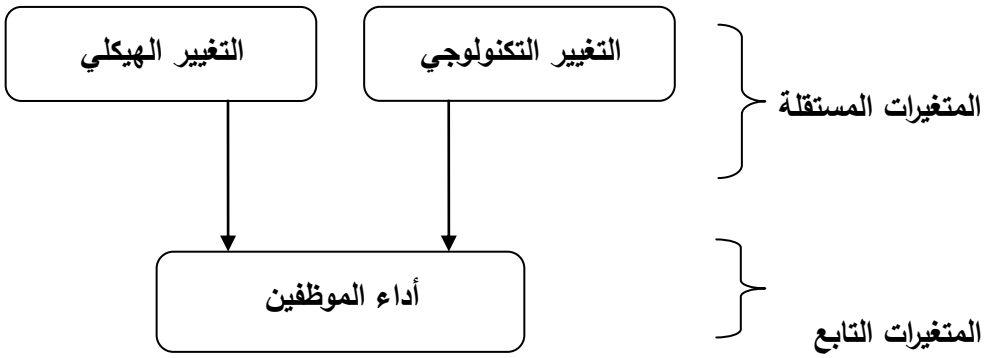
1/- منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

2/- متغيرات الدراسة: تمثل متغيرات الدراسة في:

- ✓ **المتغيرات المستقلة:** تشمل الدراسة على متغيرين مستقلين وهما التغيير التكنولوجي، والتغيير الهيكلي (الهيكل التنظيمي).
- ✓ **المتغيرات التابعة:** تشتمل الدراسة على متغير تابع وحيد وهو أداء الموظفين .

هذه المتغيرات تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم(8): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

3/- مجتمع وعينة الدراسة : يشتمل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس الذين يبلغ عددهم 50 موظف، تم توزيع الإستبيانات على 25 موظف إداري أختيروا بطريقة عشوائية لمعرفة أرائهم.

4/- أداة الدراسة: تم الإعتماد على الأدوات الآتية:

الاستبيان: "يعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بالدراسة تقدم إلى موظفي المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات معينة."[55]

واشتمل الاستبيان على قسمين هما:

القسم الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية مثلت في: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية.

القسم الثاني: يتضمن محورين:

- **المحور الأول:** يشتمل على مجالات إدارة التغيير وهما التغيير التكنولوجي ويحوي على أحد عشر سؤال، والتغير الهيكلي يحتوي على ثمانية أسئلة.
- **المحور الثاني:** يتعلق بأداء الموظفين ويشمل على سبعة أسئلة.

تم اعتماد لكارت الخماسي لإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم(9): نموذج لكارت الخماسي.

درجة الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: وائل فاضل حسان العكيدة،"رأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:دراسة حالة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين الاتصالات الأردنية"، دار المجد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2019، ص 78.

تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية وذلك لتفسير البيانات على أساس المعيار الآتي:

---

[55]- بوعلاق نوال، " دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها :دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادي: (سونلغاز– صوميفوس –الإسمنت –الأنابيب) تبسة "، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2015 ، ص134.

طول الفئة = (أعلى طول الفئة – أدنى طول الفئة) / عدد الفئات

$$= (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبإعتبار ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي:

الجدول رقم (1): الوسط الحسابي ومستوى الأهمية

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
[1 – 2.33]	منخفض
[2.33 – 3.67]	متوسط
[3.67 – 5]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أ– **صدق أداة الدراسة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على:

* **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة التغيير

I. التغيير التكنولوجي:

جدول رقم (2): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة التغيير

(التغيير التكنولوجي)

العبارة	معدل بيرسون	مستوى الدلالة
يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات.	**0,38**	**0,055**
ينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.	**0,552** **	**0,004**
تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجى.	**0,496** *	**0,012**
تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	**0,625** **	**0,001**
يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	**0,567** **	**0,003**
يدفع التطور التكنولوجي المؤسسة نحو التغيير.	**0,576** **	**0,003**
تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	**0,625** **	**0,001**
يؤدي التغير التكنولوجي إلى التحسين في أداء الموظفين	**0,425** *	**0,034**
ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير التكنولوجي	**0,566** **	**0,003**
مقاومة التغيير راجع إلى ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.	**0,34**	**0,087**
مقاومة التغيير نتيجة الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.	**0,578** **	**0,002**

*الارتباط دال عند 0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

**الارتباط دال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات التغيير التكنولوجي ودرجة الكلية للمجال الذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

II. التغيير الهيكلي (الهيكل التنظيمي):

جدول رقم (3): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة التغيير (التغيير الهيكلي)

العبارة	معدل بيرسون	مستوى الدلالة
تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.	**0,475***	**0,016**
يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	**0,528****	**0,006**
تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	**0,419***	**0,037**
تم استحداث وحدات جديدة في المؤسسة لمواكبة التغيرات.	**0,556****	**0,003**
يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين أداء الموظفين.	**0,640****	**0,000**
يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية	**0,747****	**0,000**
يسمح تغيير في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بتطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه	**0,614****	**0,001**
ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير في الهيكل التنظيمي	**0,763****	**0,000**

*الارتباط دال عند 0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

**الارتباط دال عن 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات التغيير الهيكلي ودرجة الكلية للمجال الذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء

جدول رقم (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء

العبارة	معدل بيرسون	مستوى الدلالة
تهتم المؤسسة إلى التحسين المستمر لأداء موظفيها	**0,800**	**0,000**
إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب	**0,540**	**0,005**
يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء الموظفين	**0,733**	**0,000**
تسمح عملية تقييم الأداء بتحديد سبل لتطوير الموظفين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم	**0,656**	**0,000**
تستخدم المؤسسة تقييم الأداء كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف	**0,757**	**0,000**
تساعد عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة	**0,453**	**0,023**
تشجع المؤسسة أي مبادر تهدف إلى تحسين أداء الموظفين	**0,866**	**0,000**

*الارتباط دال عند 0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

**الارتباط دال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الأداء ودرجة الكلية للمجال الذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم إستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (cronbch's alpha) لكل متغيرات الدراسة وذلك لقياس مدى ثبات وإستقرار النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (5): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
التغيير التكنولوجي	11	0.715
التغيير الهيكلي	8	0.716
أداء الموظفين	7	0.825
الإستبيان	26	0.873

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يشير الجدول أن ألفا كرونباخ لمحور التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي قد بلغا 0.715 و 0.716 على التوالي وهما نسبتان مقبولتان، في حين أن محور أداء الهوظفين قد بلغ 0.825 وهي بدورها نسبة جيدة، إن جميع أسئلة الاستبيان مجتمعة فقد بلغ معاملها 0.873 وهي نسبة عالية و جيدة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية، وكذلك لغايات تحقيق أغراض الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ –**الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

النسبة المئوية: واستخدمت لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

المتوسط الحسابي: واستخدم كأبرز المقاييس للنزعة القياسية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.

الانحراف المعياري: واستخدم كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب –الإحصاء التحليلي:

– اختبار صدق وثبات أداة الدراسة **(Cornobach's Alpha):** استخدم لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

– إختيار **(Pearson):** استخدم لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

– اختبار تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

ج– مستوى الدلالة (ألفا "α "): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة ألفا.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان

المطلب الأول: وصف خصائص الاستبيان

*** توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:**

جدول رقم (1.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة & المستوى	التكرار	النسبة المئوية
1- العمر	- أقل من 30 سنة	-	-
	- من 30 سنة إلى 40 سنة	16	% 64
	- من 41 سنة إلى 50 سنة	06	% 24
	- أكثر من 50 سنة	03	% 12
	المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أن أعمار الموظفين الإداريين تتراوح ما بين 30 إلى أكثر من 50 سنة إذ لا يوجد من لديهم سن أقل من 30 سنة، بينما أكثر عدد من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة أي بنسبة 64 **%** في حين أن الفئة الأقل عددا من الموظفين هم من يتجاوزون سن الخمسين بنسبة 12**%**.

جدول رقم (2.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة & المستوى	التكرار	النسبة المئوية
2- الجنس	- ذكر	13	% 52
	- أنثى	12	% 48
	المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أن نسبة الفئتين من الإناث والذكور متقاربة بنسب 48 %، 52 % على التوالي من المجموع الكلي للموظفين الإداريين.

جدول رقم (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة & المستوى	التكرار	النسبة المئوية
3- المستوى التعليمي	- متوسط	01	% 04
	- ثانوي	09	% 36
	- جامعي	11	% 44
	- دراسات عليا	04	% 16
	المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أن الجامعيون يأخذون أعلى نسبة تمثل 44 % ثم يليهم الذين لهم مستوى تعليم ثانوي بنسبة 36 %، بينما الموظفين ذات الدراسات العليا يحتلون نسبة 16 %.

جدول رقم (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

المتغير	الفئة & المستوى	التكرار	النسبة المئوية
4- الأقدمية	- أقل من 5 سنوات	03	% 12
	- من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	% 52
	- من 11 سنة إلى 20 سنة	03	% 12
	- أكثر من 20 سنة	06	% 24
	المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أكثر من نصف الموظفين الإداريين أي 52 % لديهم سنوات خبرة من 06 إلى 10 سنوات ثم يليها 24 % من الموظفين لديهم خبرة لأكثر من 20 سنة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

بغية تحليل نتائج الدراسة سنعتمد على احتساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الأهميةلكل فقرة من فقرات الاستبيان، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد" درجة الأهمية"، حسب ماهو موضح بالجدول:

1/- تحليل مجال التغيير التكنولوجي في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس:

جدول رقم(7): تحليل مجال التغيير التكنولوجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات.	1,68	0,48	9	منخفض
ينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.	1,64	0,49	10	منخفض
تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجى.	2,4	0,87	3	متوسط
تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	1,52	0,65	11	متوسط
يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	2,08	0,90	5	منخفض
يدفع التطور التكنولوجي المؤسسة نحو التغيير.	1,96	0,79	6	منخفض
تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	2,48	1,12	1	متوسط
يؤدي التغير التكنولوجي إلى التحسين في أداء الموظفين	1,92	0,91	8	منخفض
ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير التكنولوجي	1,96	0,68	7	منخفض
مقاومة التغيير راجع إلى ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.	2,44	0,96	2	متوسط
مقاومة التغيير نتيجة الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.	2,36	0,95	4	متوسط
المجموع العام	**2,04**	**0.41**	-	**منخفض**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

وفقا للجدول رقم (5) يظهر أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بخصوص المجال المتعلق بالتغيير التكنولوجي بلغ (2,04) بدرجة "منخفضة" وهو ما يدل على اهتمام منخفض بمجال التغيير التكنولوجي، ومتوسط الانحراف المعياري بلغ (0.41) وهو منخفض إذ يعكس درجة الإنسجام جيد في لإجابات المستجوبين، أما على مستوى العبارات فإن المتوسط لها يتراوح بين (1.52) و (2.48) وهذا ما يدل على أن جميع عبارات التغيير تكنولوجي لم تحضى بإهتمام كبير من قبل المستجوبين، حيث جاءت في عبارة " تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل" كأعلى قيمة يمتوسط حسابي بالغ (2.48) وبإنحراف معياري ب (1.12)، وبالنسبة لعبارة " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز

العمل" كأدنى قيمة بمتوسط حسابي البالغ (1.52) وإنحراف معياري ب (0.65)، ومن خلال ذلك يمكن أن نلاحظ أن:

- عدم الإهتمام الكبير بالتغيير التكنولوجي والذي يؤثر سلبا على الموظفين.

- عدم وعي الموظفين بضرورة وأهمية التغيير بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل.

- عدم إستقلالية المؤسسة في تنظيم دورات تدريبية لمواكبة التغيير التكنولوجي.

2/- تحليل مجال التغيير هيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس:

جدول رقم (8): تحليل مجال التغيير هيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.	3,04	1,02	2	متوسط
يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	2,68	0,95	4	متوسط
تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	2,92	1,19	3	متوسط
تم استحداث وحدات جديدة في المؤسسة لمواكبة التغيرات.	3,08	1,29	1	متوسط
يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين أداء الموظفين.	2,00	0,77	7	منخفض
يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية	2,00	1,12	8	منخفض
يسمح تغيير في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بتطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه	2,24	1,23	6	متوسط
ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير في الهيكل التنظيمي	2,56	0,87	5	متوسط
المجموع العام	**2.57**	**0.62**	-	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

وفقا للجدول رقم (6) يظهر أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بخصوص المجال المتعلق بتغيير الهيكل التنظيمي بلغ (2,57) بدرجة "متوسطة" وهو ما يدل على مستوى اهتمام متوسطة بمجال تغيير الهيكل التنظيمي، ومتوسط الانحراف المعياري بلغ (0.62) وهو ذو إهتمام متوسط يعكس درجة الانسجام جيد في لإجابات المستجوبين، أما على مستوى العبارات فإن المتوسط لها يتراوح بين (3,08) و (1,29) وهذا ما يدل على أن جميع عبارات تغيير الهيكل التنظيمي لم تحضى باهتمام كبير من قبل المستجوبين، حيث جاءت في عبارة " تم استحداث وحدات جديدة في المؤسسة لمواكبة التغيرات " كأعلى قيمة بمتوسط حسابي بالغ (3,08) وبانحراف معياري ب (1.29)، وبالنسبة لعبارة " يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية " كأدنى قيمة بمتوسط حسابي البالغ (2,00) وانحراف معياري ب (1,12)، ومن خلال ذلك يمكن أن نلاحظ أن:

- لم تهتم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي يرجع ذلك لكثرة الإجراءات المترتبة عن ذلك.

- عدم اهتمام الموظفين بالتغيير في الهيكل التنظيمي وذلك نتيجة التخوف من التغيير.

- سلطة التغيير في الهيكل التنظيمي مقيدة باعتبارها مؤسسة عمومية.

3/- تحليل نتائج محور أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس:

الجدول رقم (9): تحليل نتائج محور أداء الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
تهتم المؤسسة إلى التحسين المستمر لأداء موظفيها	2,80	1,16	3	متوسط
إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب	2,16	0.69	5	منخفض
يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء الموظفين	2,84	0.99	2	متوسط
تسمح عملية تقييم الأداء بتحديد سبل لتطوير الموظفين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم	2,16	1.07	6	منخفض
تستخدم المؤسسة تقييم الأداء كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف	2,96	1,10	1	متوسط
تساعد عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة	2,16	0,75	7	منخفض
تشجع المؤسسة أي مبادر تهدف إلى تحسين أداء الموظفين	2,64	1,22	4	متوسط
المجموع العام	**2.53**	**0.71**	-	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

وفقا للجدول رقم (7) يظهر أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول مجال أداء الموظفين الذي بلغ (2.53) بدرجة "متوسطة" وهو ما يدل على مستوى اهتمام متوسطة بمجال أداء الموظفين، ومتوسط الانحراف المعياري بلغ (0.71) وهو ذو اهتمام متوسط يعكس درجة الانسجام جيد في لإجابات المستجوبين، أما على

مستوى العبارات فإن المتوسط لها يتراوح بين (2,96) و (2,16) وهذا ما يدل على أن جميع عبارات أداء الموظفين لم تحضى باهتمام كبير من قبل المستجوبين، حيث جاءت في عبارة " تستخدم المؤسسة تقييم الأداء كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف " كأعلى قيمة بمتوسط حسابي بالغ (2,96) وبانحراف معياري ب (1,10)، وبالنسبة لعبارة " تساعد عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة " كأدنى قيمة بمتوسط حسابي البالغ (2,16) وانحراف معياري ب (0,75)، ومن خلال ذلك يمكن أن نلاحظ أن:

- التأخر في إنجاز المهام في الكثير من الأحيان.

- لا تهتم المؤسسة كثيرا بتشجيع روح المبادرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

I. اختبار الفرضية:

الفرضية (1)

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

جدول رقم (1.10): معامل الإرتباط بين التغيير التكنولوجي وأداء الموظفين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,500[a]	,250	,217	,62509

a. Predictors: (Constant), التغيير التكنولوجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

بهدف اختبار الفرضية (1) تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار التغيير التكنولوجي متغير مستقل وأداء الموظفين متغير تابع.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.5 أي (0.5 =**R**) بمستوى معنوية 0.05 =**α** هي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين التغيير التكنولوجي وأداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس، أما معامل $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ 0.25 ، وهذا ما يفسر أن قيمة 25 %من التغير الحاصل في أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس ناتج عن التغير في الاهتمام بأداء العاملين.

جدول رقم (2.10): معنوية نموذج خط الانحدار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,993	1	2,993	7,661	,011[b]
	Residual	8,987	23	,391		
	Total	11,980	24			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التكنولوجي التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يظهر الجدول رقم (9) قيمة الإحصاء 0.011=**Sig** وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 =**α**، مما يدل على معنوية النموذج.

جدول رقم (3.10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constan)	,816	,632		1,290	,210
	التغيير التكنولوجي	,841	,304	,500	2,768	,011

a. Dependent Variable: الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب0,841 ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل والذي يتمثل في التغيير التكنولوجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 841, 0 في المتغير التابع والذي يتمثل في أداء الموظفين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي تقدر ب 2,768 وهي دالة عند مستوى معنوية Sig=0.011 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد، هذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية **H0**، و بالتالي نقبل الفرضية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

الفرضية (2)

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

جدول رقم (4.10): معامل الإرتباط بين تغيير الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705[a]	,497	,475	,51178

a. Predictors: (Constant), الهيكلي التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

بهدف إختبار الفرضية (2) تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار تغيير الهيكل التنظيمي متغير مستقل وأداء الموظفين متغير تابع.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.5 أي (**R**= 0,705) بمستوى معنوية 0.05 =**α** هي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين تغيير الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس، أما معامل $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ 0,497 ، وهذا ما يفسر أن قيمة 49% من التغير الحاصل في أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس ناتج عن التغير في الاهتمام بأداء العاملين.

جدول رقم (5.10): معنوية نموذج خط الانحدار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,956	1	5,956	22,741	,000[b]
	Residual	6,024	23	,262		
	Total	11,980	24			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الهيكلي التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يظهر الجدول رقم (9) قيمة الإحصاء **Sig**=0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 =**α**، مما يدل على معنوية النموذج.

جدول رقم (6.10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,463	,446		1,039	,310
	التغيير الهيكلي	,806	,169	,705	4,769	,000

a. Dependent Variable: الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب0,806 ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل والذي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار0,806 في المتغير التابع والذي يتمثل في أداء الموظفين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي تقدر ب 4,769 وهي دالة عند مستوى معنوية Sig=0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد، هذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية **H0** ، و بالتالي نقبل الفرضية **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

خاتمة

بناء على ما تم تقديمه يمكن القول بأن موضوع أداء الموظفين في المؤسسات الصحية وخاصة العمومية منها هو موضوع بالغ الأهمية نظرا للتدهور الذي تعاني منه، وتعتبر إدارة التغيير من أهم الأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين ورفع مستوى أداء الموظفين.

ومن خلال الفرضيات والدراسة المعتمدة توصلنا إلى النتائج التالية:

*** الاستنتاجات المتعلقة بالفرضيات:**

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتغيير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس

*** الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة:**

– هنالك عدة تغيرات طرأت داخل المؤسسة خاصة في الفترة الحالية نتيجة الفيروس المستجد.

– مقاومة الموظفين للتغيير ناتج عن تخوفات عديدة منها الخوف من تهديدات تمس المنصب أو الخوف من كل جديد نتيجة الإرتياح للمألوف.

– عدم وعي الموظفين بأهمية التغيير سواء في التكنولوجيا أو في الهيكل التنظيمي، يؤثر ذلك بالسلب على المؤسسة.

– عدم اهتمام المؤسسة بالتغيير له أثر سلبي على المؤسسة.

– اعتقاد الموظفين أن الوضع الحالي أحسن من تغييره.

– سلطة التغيير في الهيكل التنظيمي مقيدة باعتبارها مؤسسة عمومية.

– غياب التدريب عند إحداث أي تغيير في التكنولوجيا.

– الموظف مقيد وليس له الحرية في الإبداع.

– عدم التنويع في أساليب تقييم الموظفين.

*** التوصيات:**

– التغيير ضروري لخلق الحيوية خاصة في المؤسسة العمومية وذلك للتجديد في المهام والمسؤوليات التي تعود بالفائدة على الموظفين من اكتساب خبرات متعددة.

– بما أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتبع ما يفرض عليها من قوانين والكيفيات للتسيير، إذا فمن الضروري أن تؤخذ إدارة التغيير بعين الاعتبار من قبل السلطات العليا الذي من شأنه أن يحسن من الأداءات والمنظومة الصحية ككل.

– لا يحدث التغيير إلا بالإيمان به، لذلك من الضروري إعداد حملات توعوية تجيد بضرورة التغيير.

– للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات الصحية وجب التغيير في كل من السبل، التقنيات، الوسائل وحتى الأفراد.

– على المؤسسة تشجيع روح المبادرة التي بها تعطي الموظف حرية الإبداع.

– التغيير التكنولوجي ضروري لمواكبة التطورات وملائمة المؤسسة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر.

خاتمة عامة

حسب ما تم تقديمه تبين أن إدارة التغيير من القضايا الرئيسية المؤثرة على أداء الموظفين إذ تحتل إدارة التغيير مكانة هامة في المؤسسات فهي تعد من أهم متطلبات النمو والتطور للمؤسسات في الوقت الراهن، وهذا نتيجة ما يفرضه الوسط البيئي من تغيرات تفرض على المؤسسات إجراء تعديلات جذرية أو جزئية في عناصرها، لكي تتلاءم مع التغيرات الخارجية، بتهيئة الظروف الملائمة للنجاح حيث أنها تشمل جميع جوانب المؤسسة في وظائفها أو هياكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد واتجاهاتهم. قصد إيجاد توافق أكبر بين وضعها الحالي وأي ظروف بيئية جديدة وتحقيق الرغبات من خلال تحقيق التميز والإختلاف والتفرد.

وأهم ما يميز المؤسسات الناجحة اليوم لاسيما في المؤسسات العمومية هو مدى تحقيقها للنمو والإستمرارية ويتطلب هذا تطبيق إدارة التغيير بدء من قناعة تامة لدى الإدارة العليا والعمل على دعمها ونشرها بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية.

المراجع

الكتب

1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 2010.

2- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2014.

3- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، 2004.

4- حسين، حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد لنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

5- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

6- حمود، خضير والخرشة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار المسيرة، 2007.

7- خضر مصباح الطيطي، "إدارة وصناعة الجودة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

8- الخضيري، محسن، "إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003.

9- الخطيب أحمد، " الإدارة الحديثة"، اربد: عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

10- درة، عبد الباري، " التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986.

11- الدهان، أميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى، عمان، 1992.

12- ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار الصفاء ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015.

13- سيد سالم عرفة، " الاتجاهات الحديثة لإدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

14- طارق طه ، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

15- العامري، أحمد والفوزان، ناصر، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها"، الإدارة العامة، 1997.

16- عباس أنس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

17- العتيبي، صبحي جبر، " تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002.

18- العطية ماجدة،" سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق، رام الله، 2003.

19- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

20- القريوتي، محمد، "لسلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، 1993.

21- اللامي، غسان "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2007.

22- اللوزي، موسى ،"التنمية الإدارية "، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة الثانية، الأردن، عمان، 2002.

23- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

24- مصطفى، أحمد، " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة "، القاهرة، 2000.

25- محمد، راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001.

26- محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003.

27- راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

28- ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، "إدارة التغيير والتطوير"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

المذكرات

1- بوعلاق نوال، " دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادي: (سونلغاز- صوميفوس -الإسمنت -الأنابيب) تبسة "، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2015.

2- حليمة درياس، نحو أسس جديدة لإستراتيجية التغيير على مستوى التنظيم الإداري الصحي، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج، تخصص إدارة أعمال المنظمات الصحية، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، 2000-2001.

3- جيدول أحمد، اعمر قويدر، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2020.

4- زايدي سماح، "دور جودة الخدمات في الارتقاء بالأداء الصحي (دراسة حالة - مستشفى زرداني صالح) عين البيضاء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، عين البيضاء، 2018 .

5- زهير محمود الكردي، " إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2016.

6- سعاد بن علي، فاطمة بلحاج جيلالي،" أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

7- سيد محمد جاب الرب،" إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008.

8- صابري حنان، "أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عين تموشيت"، مذكرة تخرج ضم متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

9 - عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)-قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.

10- عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.

11- نادية خريف، "أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

مؤتمرات:

1- عدمان مريزق، عدمان محمد، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا"، المؤتمر الدولي حول :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

2- محمد حسن ريحان، تقييم الأداء المنظمات الصحية للتأكيد على الجودة الصحية"، المؤتمر العربي الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 27- 29 سبتمبر 2003.

مجلات علمية:

1- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد الأول، بسكرة – الجزائر :نوفمبر 2001.

2- عبد الفتاح بو خمخم، "تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 2002.

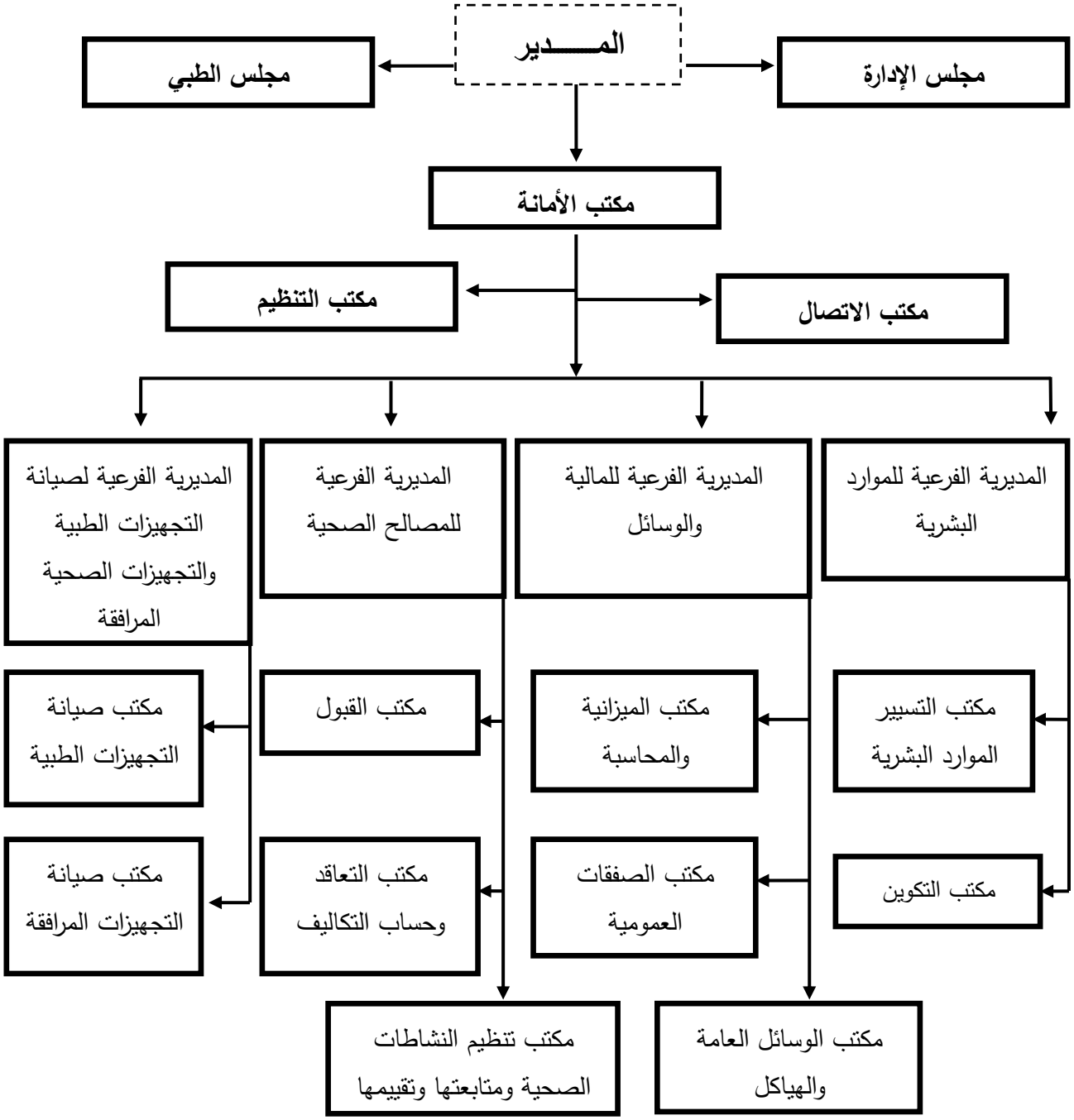
مواقع إلكترونية:

1- https://www.meemapps.com/term/lewins-change-management-model ، يوم 07-04-2021، على الساعة 20:52.

2- https://www.tadwiina.com ، يوم 2021/05/10، على الساعة 19:25.

الملاحق

الهيكل التنظيم للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد فرنسيس



بطاقة تقييم و تنقيط لمنحة لمردودية الثلاثية

معايير التقييم	تقدير المعايير	علامة الممنوحة	
		المسؤل المباشر	المعايير
احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية الاساسية			
الامانة وعدم التحيز (نقطة واحدة)	نقاط 04		
تنفيد المهام الموكلة له			
الالتزام بالتوقيت و الانضباط			
السلوك المحترم و المسؤول			
اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين و زملاء العمل و المرؤوسين و مستعملي المرفق العام .			
الكفاءة المهنية	نقاط 06		
التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الاجراءات دات الصلة			
قدرات التحليل و التلخيص و حل المشاكل			
قدرات التعبير الكتابية و الشفهية			
قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار			
الفعالية و المردودية	نقاط 06		
تحقيق الاهداف المحددة			
الفعالية في تادية المهام واجال تنفيدها			
كيفية الخدمة	نقاط 04		
روح العمل الجماعي			
القدرة على التواصل			
روح المبادرة و الديناميكية			
تعطى مستويات النجاعة الفردية على سبيل الاستدلال :	*المجموع من 20*		
استثنائي : 18 الى 20 .			

Ressources humaines :

Personnel médical

	Spécialité & Grade	Homme	Femme	Total
Spécialistes	Chirurgie générale	6		06
	Chirurgie orthopédique	4		04
	Chirurgie pédiatrique		2	02
	Anesthésie & réanimation	2	3	05
	Gynécologie obstétrique	2	2	04
	Infectiologie		2	02
	Ophtalmologie		2	02
	Cardiologie		1	01
	Pneumo-phtisiologie		1	01
	Oncologie	1		01
	Pédiatrie		1	01
	Parasitologie		1	01
	Biochimie		1	01
	Épidémiologie	1		01
	Radiologie	1		01
	Anatomopathologie		1	01
	Médecine légale		1	01
	Total (01)	17	18	35
Généralistes	Médecins	14	20	34
	Pharmaciens		03	03
	Chirurgiens dentistes			00
	Total (02)	14	23	37
Total général (01) + (02)		31	41	72

Effectif des Psychologue

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Psychologues cliniciens de santé publique	Psychologue clinicien de santé publique		2	2
	Psychologue clinicien principal de sante publique		1	1
Total général		0	3	3

Personnel paramédical

	Grade	Homme	Femme	Total
Soins	Infirmier spécialisé de santé publique	37	28	107
	Infirmier de santé publique	8	34	
	Infirmer diplômé d'État	10	7	17
	Aide-soignant principal de santé publique	2	4	75
	Aide-soignant de santé publique	23	46	
	Total (01)	80	119	199
Rééducation réadaptation	Appareilleur orthopédiste de santé publique		1	1
	Opticien lunetier de santé publique	1		1
	Kinésithérapeute de santé publique	1	4	5
	Diététicien de santé publique		1	1
	Total (02)	2	6	8
Médio technique	Laborantin spécialisé de santé publique	1	1	9
	Laborantin de santé publique	4	3	
	Manipulateur en imagerie médicale major de sante publique	1		10
	Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de sante publique	3	1	
	Manipulateur en imagerie médicale de sante publique	5		
	Total (03)	14	5	19
Médio sociale	Assistant social principal de santé publique		2	2
	Assistant médical de santé publique	1		1
	Total (04)	1	2	3
Total général (01) + (02) + (03) + (04)		97	132	229

Effectif des biologistes

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Attachés de laboratoire de santé publique	Attachés de laboratoire de santé publique		7	7
	Total (01)	0	7	7
Biologistes de santé publique	Biologiste principal de santé publique		1	1
	Biologistes du 2eme degré de santé publique		6	6
	Biologistes du 1 er degré de santé publique	1	6	7
	Total (02)	1	13	14
Total général (01) + (02)		1	20	21

Effectif de sage femme

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Sage femme	Sage femme principale		11	11
	Sage femme de sante publique		3	3
	Total	**0**	**14**	**14**

Effectif des auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Auxiliaires médicaux en anesthésie réanimation	Auxiliaire médical en anesthésie réanimation		1	1
	Auxiliaire médical en anesthésie réanimation principal	3	5	8
	Auxiliaire médical en anesthésie réanimation de sante publique	2	1	3
	Total	**5**	**7**	**12**

Effectif du personnel administratif & technique et de service :

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Administratif	Administrateur principal des services de santé	2	3	5
	Administrateur principal	1		1
	Administrateur analyste		2	2
	Administrateur	5	7	12
	Assistant administrateur	3		3
	Attaché principal d'administration	2	1	3
	Attaché d'administration	2	1	3
	Agent principal d'administration	2	3	5
	Agent d'administration	2	2	4
	Agent de bureau		2	2
	Secrétaire de direction		1	1
	Secrétaire		5	5
	Agent de saisie	1	2	3
	Documentaliste archiviste		1	1
	Total (01)	**20**	**30**	**50**
technique	Ingénieur d'état en informatique	1	2	3
	Assistant Ingénieur niveau 1 en informatique	1		1
	Technicien supérieur en informatique	5	2	7
	Technicien en informatique		1	1
	Agent technique en informatique	1		1
	Total (02)	**8**	**5**	**13**

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Service	Ouvrier professionnel hors catégorie	7		7
	Ouvrier professionnel de 2ème catégorie	4	5	9
	Ouvrier professionnel de 1ère catégorie	2	1	3
	Conducteurs d'automobile de 2ème catégorie	1		1
	Conducteurs d'automobile de 1ère catégorie	1		1
	Total (03)	15	6	21
Total général (01) + (02) + (03)		43	41	84

Effectif du personnel contractuel :

Corps	Grade	Homme	Femme	Total
Service	Conducteurs d'automobile de 2ème catégorie	6		6
	Conducteurs d'automobile de 1ère catégorie	7		7
	Ouvrier professionnel de 4ème catégorie		1	1
	Ouvrier professionnel de 3ème catégorie	1		1
	Ouvrier professionnel de 2ème catégorie	4	1	5
	Ouvrier professionnel de 1ère catégorie	14	20	34
	Agents de prévention de niveau 1	8		8
	Gardiens	8		8
	Agents de service de niveau 1	1		1
Total		49	22	71

	Homme	Femme	Total
Personnels titulaires	177	258	435
Personnels contractuels	49	22	71
Total tous corps confondus	226	280	506

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة العليا لإدارة الأعمال

– تلمسان –

تخصص إدارة الخدمات الصحية

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته في إطار التحضير لرسالة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الخدمات الصحية بعنوان: " أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين"، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد فرنسيس بوادي ارهيو ولاية غليزان، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان علما أن المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم.

الطالبة

مالك وسام

رقم الاستمارة: ....

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

2- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنة إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة التغيير

ضع علامة (X) في مربع الإجابة التي تعبر عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
I.	**التغيير التكنولوجي**					
1	يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات.					

2	ينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.					
3	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجى.					
4	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.					
5	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.					
6	يدفع التطور التكنولوجي المؤسسة نحو التغيير.					
7	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.					
8	يؤدي التغير التكنولوجي إلى التحسين في أداء الموظفين					
9	ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير التكنولوجي					
10	مقاومة التغيير راجع إلى ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.					
11	مقاومة التغيير نتيجة الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.					
II.	**تغيير الهيكل التنظيمي**					
12	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.					
13	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.					
14	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.					

15	تم استحداث وحدات جديدة في المؤسسة لمواكبة التغيرات.					
16	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين أداء الموظفين.					
17	يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية					
18	يسمح تغيير في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بتطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه					
19	ما موقف الموظف عندما تقدم المؤسسة على تنفيذ برنامج للتغيير في الهيكل التنظيمي					

المحور الثاني: أداء الموظفين

الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
20	تهتم المؤسسة إلى التحسين المستمر لأداء موظفيها					
21	إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب					
22	يتم الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء الموظفين					
23	تسمح عملية تقييم الأداء بتحديد سبل لتطوير الموظفين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم					

24	تستخدم المؤسسة تقييم الأداء كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف					
25	تساعد عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة					
26	تشجع المؤسسة أي مبادر تهدف إلى تحسين أداء الموظفين					