

تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير - دراسة حالة
مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بولاية بشار-

*Strengthening the organizational commitment of employees in health institutions through the
change management portal
- Study of the case of a public institution for neighbourhood health in Bechar province-*

حاجي كريمة¹

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي-فرقة التسويق المستدام

جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر

hadji.karima@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/06/ 03

تاريخ القبول: 2022/03/ 17

تاريخ الاستلام: 2021/12/ 11

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم وسائل تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية، وكانت من أهم نتائجه أن إدارة التغيير في العنصر البشري و التطوير التكنولوجي وسهولة النظم والإجراءات الإدارية تؤدي إلى التزام الموظفين في هذه المؤسسات.

يعتبر الاهتمام بالالتزام التنظيمي من أهم المداخل التي تدرسها إدارة التغيير ويكتسب أهمية خاصة في مجال الصحة، لكونها تتعلق بالإنسان وتلامس الجوانب الأكثر أهمية في حياته، وبالتالي فالمؤسسة الصحية هي أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تعزيز الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، إدارة التغيير، إلتزام تنظيمي، هيكل تنظيمي، مؤسسات صحية.

Abstract:

The attention to organizational commitment is one of the most important approaches that change management studies and is especially important in the field of health because it relates to the person and touches on the most important aspects of his life. Therefore, the health institution is the most institution that needs to strengthen the organizational commitment.

This research aims to highlight the most important means of enhancing organizational commitment for employees in Algerian public health institutions, one of its main results was that managing change in the human element, technological development, ease of systems and administrative procedures leads to employee commitment in these institutions.

Key words: organizational change, change management, organizational commitment; organizational Chart, health institutions.

¹ - المؤلف المرسل: حاجي كريمة، hadji.karima@univ-bechar.dz

مقدمة:

يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا فقد أصبح سمة سائدة لهذا العصر فهو يوجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء، والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه و قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه نوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا، أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

تتغير البيئة في كل الأوقات وذلك لظهور الاتجاهات الجديدة والعلوم والمعارف الجديدة وإذا لم يتغير أي شيء في المنظمة فهذا يعني أنها تستمر على إتباع الطرق التقليدية في عملها مما يجعلها مصدرا للملل والرتابة والروتين المزعج وتكون بعيدة كل البعد عن الإبداع وطرح الأفكار الجديدة .

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من بين الموضوعات التي لاقت اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والدارسين كما أنه يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية والإبداع، الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح وما زال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المؤسسة.

طرح الإشكالية: انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية الجزائرية من خلال مدخل إدارة التغيير؟

الأسئلة الفرعية: ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز الالتزام لدى الموظفين في المؤسسات الصحية الجزائرية؟
 - هل تغيير النظم و الإجراءات في المؤسسات الصحية الجزائرية يعزز التزام موظفيها؟
 - إلى أي مدى تساهم التكنولوجيا في نجاح المؤسسات الصحية في تعزيز التزام موظفيها؟
 - هل يساهم التغيير في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الجزائرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين؟
 - فرضيات البحث: انطلاقا من إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة جملة من الفرضيات كما يلي:
 - إجراء التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لا يساهم في التزام الموظفين في المؤسسات الصحية الجزائرية.
 - إن وضوح النظم والإجراءات الإدارية يؤدي إلى تعزيز الالتزام الوظيفي للمؤسسات الصحية.
 - اهتمام الإدارة في المؤسسات الصحية الجزائرية بمواكبة التطور التكنولوجي لا يعزز التزام موظفيها.
 - يساهم الاهتمام بالموارد البشري في تعزيز التزامه التنظيمي على مستوى المؤسسات الصحية الجزائرية.
- أهمية و أهداف البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله كونه يسلط الضوء على أهم المواضيع الإدارية الحديثة وهي: إدارة التغيير و الالتزام التنظيمي، كما يهدف إلى إبراز طبيعة العلاقة بينها و معرفة مدى فعالية إدارة التغيير في التأثير على الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسات الصحية.

منهجية البحث: تحقيقا لأهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي

يعد موضوع إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين في حقل العلوم الإدارية الحديثة لارتباطه بتحسين أداء المؤسسات وزيادة قدراتها التنافسية.

أولاً: ماهية إدارة التغيير التنظيمي:

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في المؤسسات، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

هناك عدة تعاريف لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي حسب توجهات الباحثين، وقبل التطرق إليها نتطرق إلى تعريف التغيير. التغيير لغة هو اسم من الفعل "غير" و"غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ماكان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، تغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله.¹

التغيير اصطلاحاً هو الانتقال من الوضع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى وضع آخر يكون إلى الأفضل و أكثر تقدماً فهو عملية وليس مجرد حدث وكونه عملية، فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد لإنجازه.

أما التغيير التنظيمي عرف بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".²

كما عرف بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".³

التغيير التنظيمي هو التحول الجذري أو التدريجي للهيكل والكفاءات والذي يشمل عملية التطوير التنظيمي⁴ التغيير التنظيمي هو في أساسه خطة إيجابية لتطوير أداء المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن عمل المؤسسة يجب أن لا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه، وإن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعدد من السنوات".⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه كل مجهود تقوم به أي مؤسسة تطمح بتحسين قدراتها وتطويرها وتنمية قدرات العاملين بها، وذلك عبر مراحل معينة كما أنه عبارة عن نشاط مستمر يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الهيكل التنظيمي، الأداء في بيئة العمل فهو في الأخير الانتقال من حال إلى حال أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- تعريف إدارة التغيير:

إن التغيرات المستمرة والعميقة في بيئة المؤسسة، تلزمها إحداث تغييرات من أجل مواكبتها لتحقيق هدف البقاء والاستمرارية. عرف سميث إدارة التغيير بأنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".⁶

وعرفت أيضاً بأنها: "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها أو قيم واتجاهاتهم الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".⁷

مما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها عملية موجهة وهادفة للانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المنشودة والحصول على النتائج المرجوة.

ثانياً: مجالات إدارة التغيير التنظيمي:

استجابة للمتغيرات الخارجية تبادر الإدارة سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة إلى احد أو بعض المجالات الأساسية للتغيير التالية:

1- تغيير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها".¹

2- التغيير في النظم والإجراءات الإدارية:

تعتبر الإجراءات أو النظم بمثابة الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولة عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراءات خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة لإتمام هذه الأعمال.⁸

3- التغيير في 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 أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كفاءة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء.

إن انطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء.⁹

4- تغيير الأفراد القائمين بالعمل:

يعتبر تغيير الأفراد العنصر الحيوي والهام في المؤسسة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المؤسسة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تفتقر مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذا أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل.¹⁰

يتطلب التغيير الفعال استراتيجية اتصال مكونة من أربعة أجزاء أو مراحل فقبل البدء بالإعلان النهائي لحظة التغيير لابد لقادة التغيير من وضع مرحلة لقبول التغيير، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين.¹¹

المحور الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن اهتمام الممارسين و الأكاديميين بالالتزام التنظيمي كظاهرة سلوكية وإدارية، يرجع إلى دور الأفراد في تحسين أداء المؤسسات حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي مؤسسة.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام عموماً هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تتمثل في رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه ومؤسسته في العمل، وقد اقترح الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي، نتطرق إلى أهمها.

1-تعريف الالتزام التنظيمي:

لغة: جاء في لسان العرب ابن منظور، عن معنى الالتزام: ألزمته الشيء فالتزمه ، والالتزام: الاعتناق، كما يعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة.

اصطلاحاً: الالتزام التنظيمي مفهوم سلوكي وليس مفهوم إدراكي أو معرفي، أي أنه سلوك عملي يمكن ملاحظته وقياسه كما يمكن أن يتطور ارتفاعاً وانخفاضاً تبعاً لعدة عوامل.¹²

عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف في المنظمة وتنمية العضوية بها"¹³

يعرف أيضاً الالتزام التنظيمي على أنه: "عاطفة وجدانية وشعورية نحو المنظمة أكثر من مجرد ارتباط بالمنظمة لأسباب نفعية مادية وهو يمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها"¹⁴، فالالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار بالعمل فيها.¹⁵

بناء على ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه هو حالة يشعر فيها الفرد بمشاعر تربط بينه وبين المؤسسة مما يجعله يندمج معها ويتمسك بها ويقتنع بأهدافها و يعكس ذلك من خلال رغبته بالبقاء بها والاستمرار في العمل بها.

2- عناصر الالتزام التنظيمي:

يرى "بوشنان (Buchanan 1974)" ان الالتزام التنظيمي مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي: ¹⁶ التوافق Indentification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها، الانغماس Envolment ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة، الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. مما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه حالة يشعر فيها الفرد بمشاعر تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يندمج معها ويتمسك بها ويقتنع بأهدافها و يعكس ذلك من خلال سلوكياته وفي رغبته بالبقاء بها والاستمرار في العمل بها.

ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة لهم - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وهي:

1- بعد الالتزام العاطفي: (Affective Commitment):

الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990) حيث يرون أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.¹⁷

2- بعد الالتزام المعياري: (normative Commitment):

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3- بعد الالتزام المستمر: (Continuance Commitment):

اقترح هذا كل من الن و ماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه

له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية.¹⁸

بعد الإحاطة النظرية لموضوع إدارة التغيير والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، يتم التطرق لمعرفة مدى أثر إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية والعلاقة بينهما في الفصل التطبيقي.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

للإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على أسلوب المعاينة من خلال الاستبيان الذي تم توجيهه إلى عينة من الموظفين في مؤسسة صحية، وبعد عمليات تبويب البيانات تم وصفها وتحليلها وتبيان أثرها ومدى ارتباطها ضمن السلم الخماسي لـ likert ثم تم مناقشة واختبار الفرضيات.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

تم اعتماد أسلوب المعاينة لجمع المعلومات الأولية بالاعتماد على الاستبيان، كما استعملنا لتحليل إجابات الاستبيان برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21 (Statistical Package For Social Sciences

1- عينة البحث وأساليب جمع وتحليل البيانات:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة أي إجمالي موظفي المؤسسة المقدر عددهم بـ 95 موظف موزعة على الوظائف المختلفة حيث تم توزيع 50 استبيان يتضمن أسئلة متنوعة ترتبط بموضوع البحث، وتم استرجاع 40 استبيان، حيث تم إلغاء 10 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

-معامل التباين " ألفا كرونباخ " " ALPHA CRONBACH " لقياس صدق الاستبيان.

-التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

-معامل الارتباط و الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة.

2- نموذج الدراسة:

تم تصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماداً على الأدبيات السابقة، حيث أن المتغير المستقل هو إدارة التغيير وأبعاده (الهيكلي التنظيمي، النظم والإجراءات، التكنولوجيا، المورد البشري)، أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

3- إعداد وتصميم أداة البحث:

تم إعداد الاستبيان وتصميمه وفق الطرق العلمية المتعارف عليها في مجال الدراسات الكمية وقد اشتمل على جزأين: الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية والتي تتضمن: الجنس، العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، الجزء الثاني: ويتكون من محورين هما: المحور الأول بعنوان إدارة التغيير وله أربعة أبعاد: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في النظم والإجراءات الإدارية التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المورد البشري، أما المحور الثاني يتناول الالتزام التنظيمي ويحتوي على ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستمارة

4- ثبات أداة البحث:

تم قياس ثبات الأداة بعد جمع البيانات من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لتحديد درجة الاتساق بين محتويات الأداة، لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة، لذلك تم استخدامه لقياس درجة مصداقية الاستبيان فكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم: 1

قياس ثبات أداة الدراسة

عدد العينات N	ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)
40	0.923

المصدر : نتائج الـspss

نلاحظ أن قيمة معامل صدق الاستبيان Alpha Cronbach 92,3% أكثر من 60% وبالتالي فإن الاستبيان ملائم لأغراض البحث.

ثالثا: تحليل نتائج الاستبيان

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، والاستعانة بجدول التكرارات إضافة إلى الشكل البياني المناسب لتوضيح النتائج المتحصل عليها.

1-تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

تم تشخيص عينة الدراسة بعد الحصول على البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتميز بعدة خصائص كما توضح النتائج التالية: تتوزع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

جدول رقم: 2

توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

التمثيل البياني	النسبة %	العدد	الصف
	37%	15	ذكور
	63%	25	إناث
	100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الـspss

تحتل نسبة الإناث الموظفة لدى هذه المؤسسة الصدارة بنسبة 62,5% أما الذكور فيحتلون 37,5% ومنه نستنتج أن عدد الموظفات أكثر من عدد الموظفين في هذه المؤسسة الاستشفائية نظرا لطبيعة عملها حيث تعتمد المؤسسة في التوظيف على فئة الإناث أكثر.

تتوزع أفراد العينة حسب السن إلى خمس فئات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: 3

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر			
التمثيل البياني	النسبة %	العدد	الفئات العمرية
42%	50%	20	من 18 إلى 30 سنة
	42%	17	من 31 إلى 40 سنة
	8%	3	من 41 إلى 50 سنة
	0%	0	أكثر من 50 سنة
	100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الـspss

من خلال النتائج نلاحظ أن 50% من عينة الدراسة تنتمي إلى الفئة من 18 إلى 30 سنة معنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبانية، الفئة من 31 إلى 40 سنة كانت بنسبة 42,5%، ثم من 40 إلى 50 سنة كانت النسبة ضئيلة جدا أما فئة الأكثر من 50 سنة فهي معدومة، وهذا يعكس طبيعة المستشفى حيث أنه حديث العهد .
تتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: 4

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %	التمثيل البياني
أقل من 05 سنوات	23	57%	57%
من 05 إلى 10 سنوات	12	30%	
من 10 إلى 15 سنة	3	8%	
أكثر من 15 سنة	2	5%	
المجموع	40	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أغلب الموظفين يمتلكون خبرة عملية تقل عن 5 سنوات وتليها نسبة 30% من الموظفين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات، الموظفين ذو الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5%، وكانت آخر نسبة هي 5% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة. تم تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى خمس فئات، فتوزعت أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم: 5

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			
الفئات	العدد	النسبة %	
ابتدائي	0	0	
متوسط	0	0	
ثانوي	19	47,5%	
جامعي	21	52,5%	
المجموع	40	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم مؤهل علمي جامعي، حيث أن نسبة الجامعيين تمثل أكبر نسبة 52,5% تليها فئة الثانوي والتي قدرت بـ 47,5% وبالنسبة لفئة المتوسط والابتدائي فقد كانت منعدمة تماما، ويعتبر ذلك أمر ايجابي يعكس كفاءات ومهارات الموظفين لأداء مهامهم على أتم وجه.

2-تحليل إجابات أفراد عينة البحث:

بعد تشخيص عينة البحث، نتطرق إلى تحليل أجوبتهم

جدول رقم: 6

تحليل إجابات الأفراد حسب محاور الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التحليل
الهيكل التنظيمي	4.00	0.72	موافق	بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول(الهيكل التنظيمي)تساوي4.00 وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من اهتمام الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل كما أن التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقاسم خدمة متميزة وهذا بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.72 وذلك ما أثبت وفقا لدرجة الموافقة ب" موافق".
النظم والإجراءات الإدارية	3.75	0.58	موافق	اتفقت العينة من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي بلغ 3.75 وانحراف معياري ب 0.58 على قوة النظم والإجراءات الإدارية فقد كان هناك وضوح في واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وكل موظف كما أن الإدارة تقوم بتعريف الموظفين بلوائح وأنظمة العمل وبناءا على هذا كانت إجاباتهم بدرجة" الموافقة"
التكنولوجيا	4.25	0.74	موافق بشدة	تشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى عال من التغيير في التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام 4.25 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.74 وهذا يشير إلى توفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام كما أن التكنولوجيا المستخدمة ساهمت في سرعة إنجاز العمل وكل هذا يدل على اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي حيث حاز هذا المحور على درجة "موافق بشدة".
المورد البشري	4.12	0.82	موافق	حسب الرأي العام للعينة المدروسة فإن المورد البشري تلقى قوة اهتمام من قبل الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 0.82 ومثل هذه النتائج تبين أن الإدارة تسعى لتحقيق رضا وظيفي للموظفين وتقدير جهدهم مما يشير وجود جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة وفي الأخير الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى تحسن مهارتهم وارتفاع مستوى إنجازهم فقد حاز هذا المحور على درجة "موافق"
الالتزام التنظيمي	3.83	0.77	موافق	يتضح من خلال الجدول أن إجمالي المتوسط الحسابي قدر ب 3.83 وانحراف معياري ب 0.77 أشارت هذه النتائج إلى وجود التزام تنظيمي في البعدين العاطفي والاستمراري من خلال احساس الموظفين بالراحة النفسية عند القيام بالمهام على أكمل وجه والإدراك بأن هذه المؤسسة هي أفضل المؤسسات كما أشارت النتائج إلى رغبة الموظفين بالبقاء في هذه المؤسسة مهما توفرت لهم فرص التبديل أما بالنسبة للالتزام المعياري فقد حاز على نسب قليلة من الموافقة من خلال وجهة نظر الموظفين بأن الإدارة تحرص على تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم كما حاز هذا المحور على درجة " موافق"

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

1-دراسة العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي:

يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

H1: توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

جدول رقم: 7

معامل الانحدار الخطي بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغير التابع : الالتزام التنظيمي						المتغير المستقل
اختبار	قيمة	معامل	معامل	معامل	معامل	
الفرضية	Sig	التفسير R2	الارتباط R	الثبات b	الانحدار a	
H0	0.41	0.105	0.324	2.359	0.349	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط $R=0.324$ أي بنسبة 32% ومنه نقول أنه ارتباط ضعيف بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي وهذا يعود إلى عدم سهولة الاتصال بين العاملين من خلال الهيكل التنظيمي. وذلك لعدم علمهم بالتغييرات التي حدثت، كما يتضح لنا أيضا من خلال إجابات الموظفين أن الهيكل لا يتصف بالمرونة بالرغم من أن التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمات متميزة لذلك يجب تطوير الهيكل التنظيمي كي يسهل ويشجع على إحداث التغيير المطلوب لدى الموظفين وهذا ما يبين ضعف مرونة الهيكل كما أنه لا يوجد رضا عام من قبل الموظفين عنه مما استنتجنا أن هذا يعود إلى عدم إشراك الموظفين في مناقشة أي جديد في المؤسسة من خلال الاجتماعات و اتخاذ القرار، في حين يتم إشراك بعض العاملين في تخطيط وتنظيم التغيير ولكن ليس كمستشارين أو من أجل إبداء رأيهم وإنما فقط كممثلين للعمال، وأيضا لاحظنا ضعف في توزيع المكافآت ونظم الرقابة وعدم وجود متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية وكل هذا يحتاج إلى مراجعة تطويرية ومستمرة للهيكل التنظيمي.

معامل التفسير $R^2 = 0.105$ أي أن الهيكل التنظيمي يؤثر بنسبة 10% من التغييرات على الالتزام التنظيمي والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 0.41 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0 التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

ومنه معادلة الانحدار الخطي كالتالي: $Y = 0.349x + 2.359$

2-دراسة العلاقة بين التغيير في النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي:

أي دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك تم صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي.

H1: توجد علاقة بين النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم: 8

معامل الانحدار الخطي بين النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي

المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	قيمة Sig	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	معامل الثبات b	معامل الانحدار a	
H1	000	0.315	0.51	0.892	0.750	النظم والإجراءات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الـspss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول تبين أن معامل الارتباط 0.51 أي بنسبة 51% ومنه هناك علاقة ارتباط طردية بين النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي وهو ارتباط قوي وهذا يعود إلى التسهيلات في إجراءات العمل، كما يعود ذلك إلى إلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، والإتقان وزيادة الرضا الوظيفي والاجتهاد في العمل، كما قد شمل التغيير في النظم والإجراءات الإدارية نظام التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، بعد قيام الإدارة بتعريف الموظفين بلوائح وأنظمة العمل ساعدها ذلك على تبسيط الإجراءات على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل، كما تقوم المؤسسة بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، كما لاحظنا من خلال دراستنا أن هناك تمييز في الرواتب بناء على مؤشرات الأداء أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.31 أي أن النظم والإجراءات الإدارية تؤثر بنسبة 31% على الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 000 وهو أقل من 0.05 معناه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين النظم والإجراءات الإدارية والالتزام التنظيمي.

$$Y = 0.750x + 0.892$$

3-دراسة العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا والالتزام التنظيمي:

حيث يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة والتزام الموظفين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين التكنولوجيا والالتزام التنظيمي.

H1: توجد علاقة بين التكنولوجيا والالتزام التنظيمي.

جدول رقم: 9

معامل الانحدار الخطي بين التكنولوجيا والالتزام التنظيمي

المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	قيمة Sig	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	معامل الثبات b	معامل الانحدار a	
H1	0.002	0.226	0.475	1.745	0.496	التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الـspss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط 0.475 أي بنسبة 47% وهو ارتباط متوسط أي علاقة طردية متوسطة بين التكنولوجيا والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي حيث أنها اهتمت مؤخراً بتوفير برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام وفعالاً كانت الاستفادة من هذه البرامج بصورة جيدة، حيث أكدت نتائج الدراسة بأن التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت كما أنها ساهمت في سرعة إنجاز العمل، إضافة إلى ذلك تعمل المؤسسة على إدخال وسائل حديثة وأكثر تطوراً، وهذا مما يدل على أن التطور التكنولوجي يدفع باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة. أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.226 أي أن التكنولوجيا تؤثر بنسبة 22% على الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى. وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 0.002 أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين التكنولوجيا والالتزام التنظيمي.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي: $Y = 0.496x + 1.745$

4-دراسة العلاقة بين التغيير في المورد البشري والالتزام التنظيمي:

يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين التغيير في المورد البشري على مستوى المؤسسة والالتزام التنظيمي، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين المورد البشري والالتزام التنظيمي

H1: توجد علاقة بين المورد البشري والالتزام التنظيمي

جدول رقم: 10

معامل الانحدار الخطي بين المورد البشري والالتزام التنظيمي

المتغير التابع " الالتزام التنظيمي "						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	قيمة Sig	معامل التفسير R2	معامل الارتباط R	معامل الثبات b	معامل الانحدار a	
H1	000	0.302	0.549	1.698	0.521	المورد البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الـ spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط 0.549 أي بنسبة 54% أي وجود ارتباط متوسط و علاقة طردية بين المورد البشري والالتزام التنظيمي، حيث دلت اجابات العينة على وجود جو من الثقة والاحترام بين الموظفين كما أصبح لديهم نوع من التحفيز للعمل أكثر بالمؤسسة، فبعد التغيير في المورد البشري برزت المهام الوظيفية لجميع الموظفين وكل هذا يعود إلى رغبتهم في تحقيق ذاتهم والتطوير والكفاءة والعمل بروح الفريق الذي نتج عن قوة الاهتمام بالمورد البشري من قبل الإدارة ويرجع نجاح عملية التغيير في المورد البشري إلى زيادة حجم القوى العاملة و إلى الحوافز والترقيات في المؤسسة فهذا ما يدفع العامل إلى تقديم كل ما لديه لمنفعة المؤسسة.

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.302 أي أن التغيير الذي يشمل العنصر البشري يؤثر بنسبة 30% على الالتزام التنظيمي للأفراد والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 000 أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين المورد البشري والالتزام التنظيمي.

$$Y=0.521x+1.698$$

5-اختبار الفرضية الرئيسية: دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة أي العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: تتم صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:
H0: لا توجد علاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.
H 1: توجد علاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

جدول رقم: 11

معامل الانحدار الخطي بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي

المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	قيمة Sig	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	معامل الثبات b	معامل الانحدار a	
H1	000	0.337	0.581	0.769	0.721	إدارة التغيير البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط 0.581 أي بنسبة 58% أي وجود ارتباط إيجابي و علاقة طردية بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، وما يؤكد ذلك التغيرات التي طرأت على المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" من خلال شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز في المؤسسة وشعورهم بالسعادة والاستقرار في عملهم مما يشير ذلك إلى أن لإدارة التغيير دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد الأمر الذي يترتب عليه حبهم لعملهم وحماسهم للقيام بأعمالهم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل قصار جهدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.337 أي أن التغيير الذي يشمل إدارة التغيير يؤثر بنسبة 33% على الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 000 أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

$$Y=0.721x+769$$

خاتمة

إن التغيير أمر محتوم لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة وهذا ما سعت إليه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة الميدانية، ولكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية، واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء.

يعتبر التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها ويتوقف نجاحه على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى نتائج وتقديم اقتراحات على أساسها للمؤسسة.

نتائج البحث: من خلال هذه الدراسة وفي ضوء تحليل إجابات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تم التوصل إلى نتائج نظرية وتطبيقية كان أهمها:

- يعتبر التغيير أمر حتمي وضروري للمؤسسات كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير ويعتبر عنصرا مهما لبقاء المؤسسات ونجاحها.

- يعد الالتزام احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات فهو عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها.

- ضعف إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الاتصال الفعال بين الإدارات والموظفين والرؤساء والمرؤوسين وبنعكس سلبا على التزام الموظفين، حيث تبين أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يؤثر على الالتزام التنظيمي.

- وضوح وسهولة النظم والإجراءات الإدارية وذلك لأن الأنظمة الإدارية المتبعة تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة وتوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وكل موظف، ما يساهم في التزام الموظفين.

- التغيير التكنولوجي واستغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري على مستوى المؤسسة، أدى إلى تقليل الجهد والوقت والسرعة في إنجاز العمل، وهذا يرجع إلى توفر أساليب العمل الضرورية لإنجاز المهام.

- إدارة التغيير في المورد البشري على مستوى المؤسسة الصحية كان فعالا وذلك يعود لقدرة الأفراد على تحقيق ذاتهم والتطوير وبلوغ الأهداف المنشودة والعمل بروح الفريق والثقة والاحترام المتبادل بينهم والقدرة على الإدارة الذاتية.

- الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة الصحية يعود إلى الروح المعنوية العالية لدى الأفراد وحبهم لعملهم وحماسهم للقيام بأعمالهم و الرغبة في بذل قصار جهدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهذا نتيجة إدارة التغيير في عنصر الموارد البشرية.

اقتراحات البحث: في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تفعيل دور إدارة التغيير و تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كما يلي:

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، ويشمل التغيير في علاقات السلطة ونطاق الإشراف، كما يشمل زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة، والتغيير في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين.

- إن الأنظمة موجودة في قلب كل تغيير، وبالتالي فإن التغيير في ظروف وبيئة العمل وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل، وأنظمة الرقابة، ونظم التحفيز وغيرها.

- بالرغم من توفر تكنولوجيا مواكبة في المؤسسة و برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام في أسرع وقت إلا أن هناك ضعف في بعض المهارات الفردية في عدة مجالات لذلك يجب توفير برامج التدريب من أجل الرفع من المهارات الفردية والجماعية وتنمية وتطوير شبكات الاتصالات وضرورة تنوعها.

- ضرورة إشراك الأفراد في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمونها، كما يجب على الإدارة أن تعامل الأفراد بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وذلك عن طريق تحفيزهم معنويا وتقدير الجهد الذي يبذلونه، وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال إتباع النهج الإداري السليم.

-قيام المؤسسة بزرع روح التعاون بين أعضاء المؤسسة وإقناع الأفراد والجماعات بالامتثال لقيمها وكذا إدماج العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع:

- 1- السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010)، ص 48.
- 2- Wind. J and Main. Y , driving Change How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Centur (London: kogah page, 1999), p 18.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003)، ص362.
- 4- Michel Barabel, Olivier Meier, Manageor: Les Meilleurs Pratiques De Management, Dunod, Paris, 2006 , p 386
- 5- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، (الإسكندرية: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الدار الجامعية 1995)، ص 323.
- 6- سميث ستي، إدارة التغيير، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ط1(الرياض: مكتبة الشقري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع 2001)، ص19.
- 7- اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 25 العدد 2، 1998، ص25.
- 8- زيدان سلمان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص52.
- 9- اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص27.
- 10- حمود خضير كاضم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص 191.
- 11- David A. Garvin and Michael A.Roberto " Change Through Persuasion ".Harvard Business Review 2005 pp106-111
- 12- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غر منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص37.
- 13- سلطان بن سعود حامد الثبيتي، ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية 2014، ص49.
- 14- فاروق عبده فليبه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، (الأردن: دار المسيرة 2005)، ص285.
- 15- جيرالد جرينغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ (الرياض: 2009)، ص 215.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص17.

17- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2003)، ص 252.

الهوامش:

- ¹ -السكرانة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 48، 2010.
- ² - Wind. J and Main. Y : Driving Change How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, p 18.
- ³ -ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.
- ⁴ Michel Barabel, Olivier Meier, Manageor: Les Meilleurs Pratiques De Management, Dunod, Paris, 2006 , p 386
- ⁵ -ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 323.
- ⁶ -سميث ستي، إدارة التغيير، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ط، 1مكتبة الشقري، الرياض، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص19.
- ⁷ -اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد (2) م (25)، 1998 ص25.
- ⁸ -زيدان، سلمان "استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2011م، ص52.
- ⁹ -اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص27.
- ¹⁰ -حمود خضير كاضم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 191.
- ¹¹David A. Garvin and Michael A.Roberto " Change Through Persuasion ".Harvard Business Review 2005 pp106-111
- ¹² -ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غر منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 ص،37.
- ¹³ -سلطان بن سعود حامد الشبيبي، ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص49.
- ¹⁴ -فاروق عبده فليه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2005 ص285.
- ¹⁵ -جيرالد جرينغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 215.
- ¹⁶ -صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص17.
- ¹⁷ -ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 252.
- ¹⁸ - المرجع السابق، ص 253.