

## The Impact of Change Management on The Quality of Health Services in Government Hospitals in Riyadh

Khaled Hamed Almutairi  
Youssef Abdulaziz Almutairi  
Trad Hamed Almutairi  
Mohammed Abduiih Alzaid  
Bandar Hamed Almutairi  
Bader Mohammed Almutairi

Ministry of Health || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of change management on the quality of health services in government hospitals in Riyadh, and to identify the reality of change management and the level of quality of health services in government hospitals in Riyadh. (143) employees of government hospitals in the city of Riyadh. The study used the questionnaire as a tool for data collection. In light of this, the study reached a number of results, the most important of which is that the square of the multiple correlation coefficient R square or the coefficient of determination is equal to (0.086) for the independent variable: (change management), and this means that this variable explains (8.6%) of the total variance in the quality of health services in government hospitals. . It also shows the validity of the model for predicting the quality of health services in government hospitals through the total degree of change management application, given the significance of the value of (P) at a low level of uncertainty (0.000) for the independent variable on the dependent variable. In light of the results, the study recommends the necessity of good and tight planning for the change process through making long-term strategic plans, with short-term goals. And the need for the change in the organizational structure to be in line with the requirements of work within the hospital, and after studying the requirements of the change, the internal and external environment carefully. And the need to pay attention to the beneficiaries' satisfaction with the health services provided, as obtaining the beneficiaries' information is one of the aspects of change management. And work on the automation of systems within the government sector and the development of technology that should be used inside the hospital, in order to improve the health services provided by the hospital.

**Keywords:** Change Management - Quality of Health Services - Government Hospitals - Riyadh.

أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية  
بمدينة الرياض

خالد حامد المطيري  
يوسف عبد العزيز المطيري  
طراد حامد المطيري

محمد عبد الله الزيد

بندر حامد المطيري

بدر محمد المطيري

وزارة الصحة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف على واقع إدارة التغيير ومستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (143) من العاملين بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو: (إدارة التغيير) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين الكلي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية. كما تبين صلاحية النموذج للتنبؤ بجودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية من خلال الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التغيير، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة التخطيط الجيد والمحكم لعملية التغيير من خلال عمل خطط استراتيجية طويلة المدى، مع وجود أهداف قريبة المدى. وضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل داخل المستشفى، وبعد دراسة متطلبات التغيير البيئية الداخلية والخارجية دراسة متأنية. وضرورة الاهتمام برضى المستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة، حيث أن الحصول على معلومات المستفيدين يعد أحد جوانب إدارة التغيير. والعمل على أتمتة الأنظمة داخل القطاع الحكومية وتطوير التكنولوجيا الوجب استخدامها داخل المستشفى، وذلك لتجويد الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - جودة الخدمات الصحية - المستشفيات الحكومية - الرياض.

## المقدمة:

نظراً للتطورات الحاصلة على المستوى العالمي في كافة مجالات الحياة، وتشهده من تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة، وما نشهده من ثورة الاتصالات والمعلومات، والتي بالتالي أثرت على جميع الجوانب الإدارية والعملية في شتى المجالات والقطاعات، كانت الحاجة إلى التغيير لمواكبة تطورات العصر الحديثة، ومجابهة التحديات الناشئة عن تلك التطورات المتسارعة.

يعتبر التغيير بمثابة فجوة كبير في أنماط السلوك الموجودة بالفعل والتوقعات في بيئة المؤسسة، ومن ناحية أخرى تعتبر إدارة التغيير بمثابة نهج منظم للتعامل مع التغيير سواء من منظور المنظمة أو من المنظور الفردي. وفي عالم اليوم الذي يسير بخطى سريعة ومعقدة بشكل متزايد، أصبح التغيير أمراً لا مفر منه (Wachira & Anyieni, 2015).

إن التغيير عملية منظمة مقصودة، أو تلقائية تتعرض لها المنظمة خلال فترة زمنية معينة؛ بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل، كما أنه بحاجة إلى ما يسمى بإدارة التغيير؛ والتي بدورها يقوم من خلالها عدد من القادة الإداريين برسم خطة محدد بفترة زمنية ومحكمة، يتم تنفيذها بدقة وتنظيم مدروس، للوصول إلى الأهداف المرجوة من التغيير من خلال استغلال الموارد البشرية والإمكانات الفنية والمالية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها بشكل علمي مدروس (أبو شريف، 2016).

وتعد جودة الخدمة الصحية دور مهم في تصميم الخدمة الصحية وتقديمها، فهي مهمة لكل من المؤسسة الصحية والمستفيد من الخدمة، نظراً لتعلقها بصحة الإنسان كما إن تحقيق الجودة في الخدمات الصحية بشكل مستمر يضمن نجاح المؤسسة الصحية على المدى الطويل، رغم ذلك هناك من يرى أن الجودة العالية تحتاج وقت أكبر وتكاليف أكثر، مهارات بشرية ومستلزمات طبية وإدارة فعالة (شارف، 2018).

ولقد شهدت الأعوام الأخيرة تطورات في إدارة المؤسسات الصحية والمستشفيات، ولعل من أهم تلك المتغيرات الحاصلة ظهور حاجة ملحة لتطبيق جودة الخدمات الصحية في كافة المؤسسات الصحية، حيث أصبح تبني أسلوب ومبادئ الجودة في المؤسسات الصحية مطلباً مهماً واستراتيجي على مستوى المؤسسات الصحية وعلى مستوى الدولة (هشام وعبد الوهاب، 2018).

### مشكلة الدراسة

تعد المستشفيات كغيرها من المؤسسات في بيئة سريعة التغيير، وللحد من التحديات التي تواجه تلك المؤسسات الصحية والمستشفيات، لابد من توفير إدارة مختصة في العمليات الإدارية الإبداعية، والتي تكون لها القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة، وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والبيئة والصحية والاجتماعية والثقافية، وقد فرضت تلك التحديات على المؤسسات الصحية، لذا كان لزاماً عليها اللجوء إلى استراتيجية التغيير، والتي تسهم في عملية التطوير الفعال كافة العناصر الإدارية من هيكل تنظيمي وأهداف وخطط استراتيجية وأساليب الإدارة والعاملين فيها، في حالة من الانسجام والتوافق وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة (مصبيد وتميزار، 2017).

فالتغيير عملية مخططة ومدروسة لفترة زمنية محددة، للعناصر الإدارية في المؤسسات الصحية، بهدف الموائمة والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية للبقاء والاستمرار والتطوير، حيث يشمل التغيير كافة نواحي المؤسسة، لذا يجب أن تتبعه تغيير في الإجراءات والسياسات لضمان الانسجام بين التغيير وتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر إدارة التغيير هي المنوطة بكل تلك المهام (عبيد وبحر، 2009).

وان مؤسسات القطاع الصحي من أكثر وأهم المؤسسات التي بحاجة إلى ضمان وتحسين الجودة في خدمات الصحية المقدمة، ذلك نظراً للتغيرات المتسارعة والتطورات في العلوم والمعارف الطبية. وكذلك الاكتشافات العملية المتلاحقة في المجال صحي ومكافحة الأمراض المنتشرة والوقاية ومنها ومعالجتها، وبالتالي فإن تطوير البحث والخدمة الطبية من أهم السمات البارزة لتلك المؤسسات، وذلك لمواكبة التغيير العلمي والتكنولوجي في مجال الصحي، مما تسهم في تطوير جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما تمثل المجال الحيوي لنمو المؤسسة الصحية وبقائها مستمرة في تقديم الخدمة الصحية المختلفة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وجود إدارة مسؤولة عن متابعة التغيير، ورصد المتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسات الصحية (شارف، 2018).

كما تؤكد دراسة (خريف وتومي، 2008) أن التغيير الثقافي نحو الجودة هو أهم ضمان للحصول على خدمة ذات جودة عالية، كما أكدت دراسة (شارف، 2018) أن التغيير التكنولوجي والثقافي والهيكلية يسهم بشكل كبير جداً في رفع كفاءة جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى، كما توصي الدراسة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقدير الجهد المبذول للعاملين، وان الاهتمام برضى المرضى، والحصول على معلوماتهم والاهتمام بها يعد أحد جوانب إدارة التغيير.

كما تشهد مؤسسات القطاع الصحي من تغيرات متسارعة، نالت مختلف المناحي والإدارية والإنتاجية، البشرية، والمالية، والتي أثر بالتالي على جودة الخدمات الصحية، لذا تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

### تساؤلات الدراسة

- ما واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- ما مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

### فرضية الدراسة

- هل يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- 2- التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- 3- التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة النظرية في مدى أهمية إدارة التغيير في القطاعات الصحية، وما له أثر على رفع مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفى، كما ستثري الدراسة المكتبات السعودية بموضوع مهم في العملية الإدارية واستراتيجية الإدارة بوجه عام وإدارة المستشفيات بوجه خاص، حول موضوع مهم عن أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في القطاع الصحي.

كما تتمثل الأهمية العملية فيما تقدمه للمسؤولين عن القطاع الصحي حول واقع إدارة التغيير في مستشفيات مدينة الرياض، ومستوى جودة الخدمات الصحية، وما تقدمه من مقترحات وتوصيات تسهم في تطوير أبعاد إدارة التغيير (التكنولوجي والثقافي والهيكلية والإنساني)، وذلك لتطوير جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الصحية.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في عام 1444.
- الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة " أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض".

### مصطلحات الدراسة

- إدارة التغيير: هي عملية إدارية فعالة تسهم في رسم الخطط التغيير التي تسهم في توافق المؤسسة مع التغييرات الداخلية والخارجية، وضمان تقليل الأثار السلبية لإدخال التغيير، وكذلك تضمن تنفيذ مراقبة عملية التغيير (الباحثين).
- جودة الخدمات الصحية: هي الخدمات التمريضية والعلاجية والطبية وكافة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية للمرضى، بأفضل كفاءة تحقق رضى المرضى، بما يؤول لان يكون بحالة صحية أفضل (الباحثين).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### أ- إدارة التغيير

لقد أصبحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير المواكبة للتغيرات المختلفة حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات وليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائياً من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية، سياسية.. الخ، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفاً في حد ذاته ولكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائماً، وقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم إدارة التغيير، فمنهم من يعرف إدارة التغيير بأنها " التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبتها على مستوى المؤسسة والأفراد معا ". وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه، كما عرفها ستيف سميث بأنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (العطيات، 2006).

ب- ثانياً: جودة الخدمات الصحية.

عرفت الهيئة الأمريكية المشتركة جودة الخدمة أنها " درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها لتحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة". كما تهدف جودة الخدمات الصحية إلى تلبية رغبات المستفيدين على النحو الذي يتطابق توقعاتهم، ملائمة العلاج والرعاية لمختلف الحالات المرضية، اعتماد الإجراءات السريرية المتميزة للحد من المضاعفات والأحداث التي يمكن تجنبها أو الوقاية منها، تبنى العاملين الأشكال السلوك الإيجابي عند التعامل مع المرضى؛ د ضمان الاستخدام المناسب للموارد المستهدفة، تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، تمكين المؤسسات الاستشفائية من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية. وهناك خمسة أبعاد للجودة للخدمات الصحية وهي:

- الاستجابة: تشير إلى أن جميع المرضى بغض النظر عن أصلهم وحالتهم وخلفيتهم يتلقون الرعاية السريعة من قبل الكادر العامل في المؤسسة الصحية مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو المناسب وغير مزعجة.
- الاعتمادية: تعبر الاعتمادية عن درجة ثقة المستفيد من الخدمة المريض في المؤسسة الصحية ومدى اعتماده عليها في الحصول على الخدمات الطبية التي يتوقعها ويعكس هذا العنصر مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات الطبية في المواعيد المحددة وبدرجة عالية من الدقة والكفاءة ومدى سهولة وسرعة إجراءات الحصول على تلك الخدمة.
- الضمان: شعور المريض بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة الصحية وكوادرها الطبية المختلفة، أن الضمان يقصد به تأكيد إدارة المؤسسة الصحية على الجودة الصحية وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين كالأطباء، ممرضين وغيرهم..، فضلاً على توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الصحي مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية بجودة عالية
- الملموسية: يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين بين المرضى والمراجعين للمستشفى، وعودتهم النفس مقدم الخدمة الصحية، وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه.

- التعاطف: يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية (شارف، 2018).

#### ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (شارف، 2018): بعنوان: "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (62) من العاملين في المستشفى من (أطباء، إداريين، وأعاون الشبه الطبي، والأفراد الذين يعملون في وظائف أخرى في المؤسسة)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة التركيز على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين، كذلك ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، -ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خال تقدير الجهد المبذول، وإيجاد نظام للحوافز لتشجيع العاملين.

دراسة (هشام وعبد الوهاب، 2018): بعنوان: (تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات، والتعرف على أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، كذلك التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة حيث بلغ حجم العينة (42) من مفردات الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية بمقرة، كما أن تعتبر غدارة التغيير أحد المقومات لضمان الجودة في الخدمات الصحية، كما تساعد إدارة التغيير في استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة للمؤسسة في تحسين جودة خدماتها الصحية. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة ضرورة الاهتمام بأبعاد إدارة التغيير ومحاولة التعمق فيها أكثر، وضرورة الاهتمام أكثر بالموضوعات المتعلقة بجودة الخدمات الصحية وإدارة التغيير.

دراسة (مصيد وتميزار، 2017): بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأخضرية - ولاية البويرة -".

هدفت الدراسة إلى التعرف أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحي، ودراسة التغيير التنظيمي وإعادة الهيكلة وأثرة على القطاع الصحي في الجزائر، والتعرف على مدى قبول وانضباط الإطارات القيادية العمومية للصحة الجوارية بالأخضرية إلى مشروع التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، وقد تكونت من موظفي الإدارة العليا بالمؤسسة العمومية الصحية الجوارية بالأخضرية وهم (مدير المؤسسة - نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل - نائب المدير المكلف بإدارة المصالح الصحية- المتصرف الرئيسي - رئيس العيادة المتعددة الخدمات)، وقد استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إن إطارات المؤسسة على دراية بمفهوم التغيير التنظيمي، ولكل منهم وجهة نظر

خاصة، فالمدير مقارنته للتسيير هي مقارنة استراتيجية، والمسيرين الآخرين مقاربتهم للتغيير هي مقارنة تسييرية، وإن الاتجاه العام لهم يصب في أن التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية يتمثل في سلسلة التعديلات التي قد تطرأ على تنظيم المؤسسة بقصد تفعيل أو تنشيط القطاع الصحي، وتحسين جودة الخدمات، يرى مسيرو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأخضرية أن عملية التغيير ضرورية لتحسين مستوى الخدمات الصحية في مؤسستهم. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة تدعيم المؤسسة بالوسائل المادية، المالية، والبشرية الضرورية، ومنح مرونة أكثر في التسيير للطواقم المسير. توفير الهياكل المكيفة والمجهزة بالعتاد الطبي اللازم لتقديم الرعاية الطبية. تحسين ظروف العمل للمستخدمين من خلال تحفيزهم مادياً، ومعنوياً.

دراسة (عبيد وبحر، 2009): بعنوان: "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاثة مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (288) من مفردات الدراسة من (طبيب، فني، تلميذ، إداري) حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي). وفي ضوء النتائج توصي الدراسة ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية. ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، وضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

دراسة (خريف وتومي، 2008): بعنوان: "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة: مستشفى بن ناصر بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة: مستشفى بن ناصر بسكرة، والتعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات، وأهمية إدارة التغيير ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات الصحية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على عينتين، الأولى: موظفي مستشفى بشير بن ناصر الذي يضم (356) موظف، والمجتمع الثاني (32) من المستفيدين من المستشفى، واستخدمت الدراسة الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، كأدوات لجمع بيانات الدراسة. وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بشكل غياب ثقافة التغيير أحد أهم العوائق للوصول إلى الجودة، قلة الأجور والمكافآت تؤثر سلباً على جودة الخدمات الصحية، وضعف الاتصال الأفقي والعمودي بين الإدارة والتقنيين وصعوبة وصول المعلومات، كذلك عدم توفر الأجهزة الطبية والتكنولوجيا اللازمة لتقديم الخدمات بالمستشفى. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في أهداف وأسلوب إدارة المستشفيات، وتطبيق نظام إدارة الأعمال مما يساعد على تطوير خدماتها وزيادة إسهامها في النشاط الصحي. وضرورة إعطاء المزيد من الاستقلالية المالية والتسييرية للمستشفى، وإدخال المناهج العلمية في التسيير والاستغلال الأمثل للصلاحيات الممنوحة للمدير وعدم إلقاء اللوم على القيود المفروضة. والعمل على إنشاء قسم الإدارة الجودة على مستوى جميع

المؤسسات ضمن الهيكل التنظيمي لها، على أن توكل لإدارة مختصة يكون موقعها في المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي للوزارة والاستفادة من تجارب بعض الدول.

التعقيب على الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأدبيات العلمية للدراسة من منهجية وإطار نظري ومنهجية بحث علمي، كما تشابهت مع جميع الدراسة السابقة في المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، والأداة وهي الاستبانة، كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع البحث وهو القطاع الصحي، ولكنها اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، وتميزت الدراسة في أنها تهدف إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم تحديد المنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات بالدراسة مع عرض مفصل لحساب معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (2003م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (ص178).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ولصعوبة تحديد حجم العينة لان العدد كبير يصعب حصره وأكثر من 10.000، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (143) استبانة صالحة للتحليل.

خصائص أفراد الدراسة:

وفيما يلي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:  
أولاً: البيانات الشخصية: وفيما يلي عرض المعلومات العامة لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة (143)، في الإجابة عن الجزء الأول من الاستبانة، وتم تصنيفهم على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق المتغيرات الأولية

النسبة	التكرار	الجنس
13.4	20	ذكر
86.6	123	أنثى



النسبة	التكرار	الجنس
المستوى التعليمي		
33.8	48	دبلوم
40.9	59	بكالوريوس
24.6	35	دراسات عليا
الوظيفة		
6.3	9	إداري
31	44	طبيب
60.6	86	ممرض
2.1	4	فني
عدد سنوات الخبرة		
4.2	7	أقل من 5 سنوات
33.1	47	من 6-10 سنوات
22.5	32	من 11-15 سنة
40.1	57	أكثر من 15 سنة
عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها		
0	0	لا يوجد
36.6	52	1-3 دورات تدريبية
47.9	68	4-7 دورات تدريبية
15.5	23	8-10 دورات تدريبية

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال، والمهتمين بمجال الدراسة، للتعرف على آرائهم، ومقترحاتهم حول مدى أهمية العبارات، ووضوحها ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وُضعت من أجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، بناءً على ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، وفي ضوء ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

#### صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجدولين التاليين.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
0.840**	1	0.802**	1	0.744**	1	0.721**	1
0.780**	2	0.805**	2	0.761**	2	0.729**	2
0.687**	3	0.794**	3	0.782**	3	0.766**	3
0.702**	4	0.749**	4	0.729**	4	0.688**	4
مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض							
0.930**	10	0.671**	7	0.684**	4	0.654**	1
		0.821**	8	0.880**	5	0.648**	2
		0.679**	9	0.901**	9	0.782**	3

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (3) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.669	16	واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض

مجاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض	10	0.807
الثبات العام	26	0.882

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

يوضح الجدول رقم (3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.88) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.66، 0.80) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في التالي:

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (موافق إلى حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري ((standard deviation): وذلك من للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل من عبارة من عبارات متغير الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "person correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
- قام الباحث باستخدام معامل الفا كرونباخ (cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "person correlation": لاختبار فرضيات الدراسة

#### 4- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما يلي:

#### الإجابة على التساؤل الأول: واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

للتعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بأبعاد الدراسة:

#### أولاً: البعد الثقافي:

للتعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بُعد الثقافي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بُعد الثقافي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الثقافي حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3	تساعد إدارة التغيير العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.	3.36	1	1
4	ثقافة وأهداف المستشفى وخططها الاستراتيجية تسهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة.	3.36	1.05	2
2	تدرب المستشفى العاملين على برامج التغيير التي تسهم في زيادة جودة الخدمات.	3.27	1.06	3
1	تسعى المستشفى إلى تطوير أداء العاملين وزيادة معافهم ومهاراتهم.	3.13	1.13	4
	المتوسط العام للمحور	3.28	0.95	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج في الجدول (4) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على عبارات واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بُعد الثقافي، بمتوسط (3.28)، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تقارب في موافقة أفراد الدراسة على عبارات المحور حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.36) إلى (3.13) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إلى حد ما على أداة الدراسة مما يوضح التقارب في وجهات النظر من حيث موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الثقافي، والتي تم ترتيبها وفق الآتي:

➤ جاءت العبارة رقم (4) وهي "تساعد إدارة التغيير العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة عالية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافقة إلى حد ما، بمتوسط (3.36)، وانحراف معياري (1).

- جاءت العبارة رقم (4) وهي "ثقافة وأهداف المستشفى وخططها الاستراتيجية تسهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة" المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.36)، وانحراف معياري (1.05).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تدرب المستشفى العاملين على برامج التغيير التي تسهم في زيادة جودة الخدمات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (1.06).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تسعى المستشفى إلى تطوير أداء العاملين وزيادة معافهم ومهاراتهم" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافقة بمتوسط (3.71).

#### ثانياً: البعد التكنولوجي:

للتعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد التكنولوجي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد التكنولوجي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد التكنولوجي حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	تتسم الإمكانيات التكنولوجية بالمستشفى بالبعد الإنساني العالية، والاسهام في دقة وسرعة إنجاز العمل.	3.37	1.1	1
4	تعمل المستشفى على تبسيط إجراءاتها وخدماتها بشكل إلكتروني مؤتمت، لرفع جودة الخدمات وسهولة وسرعة ودقة الأداء.	3.35	1.08	2
3	تدرب المستشفى الموظفين على التكنولوجيا والبرامج والمستحاثات التكنولوجية بشكل مستمر لمواكبة التغيير.	3.34	1.06	3
1	يهتم المستشفى بمواكب التطور التكنولوجي وتوظيف التكنولوجيا وبرامجها في تقديم خدماتها.	3.24	1.09	4
		3.32	0.94	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، ويتبين من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.24 إلى 3.37) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول مستوى البعد التكنولوجي، والتي تم ترتيبها وفق التالي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تتسم الإمكانيات التكنولوجية بالمستشفى بالبعد الإنساني العالية، والاسهام في دقة وسرعة إنجاز العمل" بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.37).
- العبارة رقم (4) وهي " تعمل المستشفى على تبسيط إجراءاتها وخدماتها بشكل إلكتروني مؤتمت، لرفع جودة الخدمات وسهولة وسرعة ودقة الأداء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.35).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تدرب المستشفى الموظفين على التكنولوجيا والبرامج والمستحاثات التكنولوجية بشكل مستمر لمواكبة التغيير" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.34).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "يهتم المستشفى بمواكب التطور التكنولوجي وتوظيف التكنولوجيا وبرامجها في تقديم خدماتها." بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق غلى حد ما بمتوسط حسابي (3.24).

#### ثالثاً: ما البعد الهيكلي:

للتعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الهيكلي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الهيكلي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تطور المستشفى هيكلها التنظيمي بشكل دوري كلما دعت الحاجة لمواكبة إدارة عملية التغيير والتطوير.	3.73	0.99	1
2	يعمل الهيكل التنظيمي ف المستشفى على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى والحد من البيروقراطية.	3.61	1.1	2
3	هناك سهولة في انسياب الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمستشفى وتتسم بالدقة والسرعة.	3.27	1.1	3
4	تواجه المستشفى مقاومة التغيير على مستوى تقديم الخدمات.	3.27	1.1	4
	المتوسط العام	3.47	0.94	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج في الجدول (6) يتضح أن واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.47) وهذا المتوسط الحسابي يقع في المدى الذي يشير إلى موافق، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة على البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.27 إلى 3.73) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي

- والتي تشير إلى (موافق - موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تطور المستشفى هيكلها التنظيمي بشكل دوري كلما دعت الحاجة لمواكبة إدارة عملية التغيير والتطوير" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (3.73).
  - جاءت العبارة رقم (2) وهي "يعمل الهيكل التنظيمي ف المستشفى على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى والحد من البيروقراطية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.61).
  - جاءت العبارة رقم (3) وهي "هناك سهولة في انسياب الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمستشفى وتتسم بالدقة والسرعة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.27).
  - جاءت العبارة رقم (4) وهي "تواجه المستشفى مقاومة التغيير على مستوى تقديم الخدمات" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.27).

#### رابعاً: البعد الانساني:

للتعرف على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الانساني في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الانساني وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الانساني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسعى المستشفى لتهيئة بيئة العمل وخلق جو من الألفة والثقة والاحترام ، والتنافس البناء، وخلق شعور بالرحمة النفسية بين العاملين في بيئة العمل.	3.35	1.1	1
2	تشجع المستشفى العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل، وتساعدهم على إيجاد الحلول، وتحفيزهم لإحداث التغيير المنشود.	3.28	1.13	2
4	تقدم المستشفى للعاملين الحوافز المادية والمعنوية، والترقيات لتشجيعهم على السعي نحو التغيير.	3.28	1.07	3
3	تحرص المستشفى على تحديد احتياجات العاملين التدريبية، والعمل على تطويرهم وتزويدهم بمهارات ومعارف تساعد على عملية التغيير.	3.24	1.8	4
	المتوسط العام	3.28	1.01	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج في الجدول (7) يتضح أن واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الانساني من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض جاء بمتوسط حسابي (3.28) وهذا المتوسط الحسابي يقع في المدى الذي يشير الى موافق إلى حد ما، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن



هناك التجانس في موافقة أفراد الدراسة على البعد الانساني في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.73 إلى 3.27) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على البعد الانساني والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تسعى المستشفى لتهيئة بيئة العمل وخلق جو من الألفة والثقة والاحترام، والتنافس البناء، وخلق شعور بالرحمة النفسية بين العاملين في بيئة العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (3.35).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تشجع المستشفى العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل، وتساعدهم على إيجاد الحلول، وتحفيزهم لإحداث التغيير المنشود" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما وبمتوسط حسابي (3.28).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تقدم المستشفى للعاملين الحوافز المادية والمعنوية، والترقيات لتشجيعهم على السعي نحو التغيير" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.28).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تحرص المستشفى على تحديد احتياجات العاملين التدريبية، والعمل على تطويرهم وتزويدهم بمهارات ومعارف تساعد على عملية التغيير" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.24).

الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض: للتعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور جودة الخدمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
10	يلتزم المستشفى بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة.	3.72	1.15	1
6	يوفر المستشفى جميع التخصصات الطبية وخدمات الطوارئ والرعاية الصيدلانية.	3.70	0.98	2
5	يسهل المستشفى إجراءات وسياسات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة بأفضل جودة.	3.60	1.08	3
8	يقوم المستشفى إبلاغ المرضى عن مواعيد تقديم الخدمة وتكاليف الخدمة.	3.56	1.06	4
7	يؤكد المستشفى على العاملين بالالتزام الأدب وحسن المعاملة مع المرضى.	3.52	1.20	5
2	يحافظ المستشفى على سرية المعلومات الخاصة بالمرضى.	3.45	1.1	6
1	يتوفر في المستشفى كل الإمكانيات المادية الحديثة والبشرية لتقديم الخدمة.	3.42	1.11	7
9	يوفر المستشفى لوحات وعلامات إرشادية لتسهيل الوصول إلى الأقسام والفروع للمستشفى.	3.41	1.7	8
4	يوفر المستشفى جميع التخصصات على مدار اليوم ملائمة أوقات المعاينة الطبية لكافة المرضى.	3.32	1.1	9



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3	يسعى المستشفى للمعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى من طرف العاملين.	3.31	1.16	10
	المتوسط العام للمحور	3.50	1.16	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج في الجدول (8) يتضح أن مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.50) وهذا المتوسط الحسابي يقع في المدى الذي يشير إلى موافق، ويتبين كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة على مدى مستوى سرعة الانجاز في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.45 إلى 3.31) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة و الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق- موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على مستوى سرعة الانجاز في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (10) وهي " يلتزم المستشفى بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (3.72).
- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يوفر المستشفى جميع التخصصات الطبية وخدمات الطوارئ والرعاية الصيدلانية." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق و بمتوسط حسابي (3.70).
- جاءت العبارة رقم (5) وهي "يسهل المستشفى إجراءات وسياسات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة بأفضل جودة." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة إلى موافق بمتوسط حسابي (3.60).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يوفر المستشفى جميع التخصصات على مدار اليوم ملائمة أوقات المعاينة الطبية لكافة المرضى" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.32).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يسعى المستشفى للمعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى من طرف العاملين" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط (3.31).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: هل يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض:  
يسعى هذا الجزء للتعرف لتأثير لإدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية، وذلك للإجابة على التساؤل أعلاه.

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.086	255.369	5	861.790	13.501	**0.000
الخطأ		2767.11	73	640.811		
المجموع		3022.47	78			

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (9) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو: (إدارة التغيير) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين الكلي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بجودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية من خلال الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التغيير، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بجودة الخدمات الصحية من خلال الدرجة الكلية لأبعاد

#### إدارة التغيير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
**0.000	15.275		8.124	124.087	الثابت
**0.050	0.599	0.035	0.295	0.176	البعد التكنولوجي
**0.007	2.734	0.158	0.260	0.711	البعد الهيكلي
**0.013	2.494	0.150	0.382	0.954	البعد الإنساني

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير البعد التكنولوجي-البعد الهيكلي-البعد الإنساني على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية - تأثير دال إحصائياً ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بجودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية من خلال الدرجة الكلية لأبعاد تطبيق إدارة التغيير: معادلة الانحدار المتعدد:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

$$y = 124.087 + 0.176 x_1 + 0.711 x_2 + 0.954 x_3$$

y جودة الخدمات الصحية. (المتغير التابع)

X1: البعد التكنولوجي (المتغير المستقل الأول).

X2: البعد الهيكلي (المتغير المستقل الثاني).

X3: البعد الإنساني (المتغير المستقل الثالث).

a: قيمة الثابت أو المقطع وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر (ثابت الانحدار).

b: معامل المتغير المستقل "ميل خط الانحدار" (معامل الانحدار).

يعرض الجدول السابق المتغيرات التي لم يتم إدراجها في معادلة الانحدار، ولم يتم إدراج كل من (البعد الثقافي) في معادلة الانحدار باعتبار أن تأثيرها على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية ضعيف، وأنها لا تفسر إلكمية ضئيلة جداً من التباين في درجات المتغير التابع.

## ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يتضمن هذا الفصل ملخص الدراسة، وأبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وعرض أبرز التوصيات والمقترحات، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### ملخص الدراسة:

تضمنت الدراسة خمسة فصول، إضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو الآتي:  
الفصل الأول: تناول مقدمة عن الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي تناولت الدراسة، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف.  
الفصل الثاني: تناول الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية في العام 1444هـ-2022م، وبعد التطبيق حصل الباحث على (143) استبانة مكتملة البيانات، وصالحة للتحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: تناول ملخص الدراسة، وأهم نتائجها، وأبرز التوصيات والمقترحات.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة الآتي:

واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

### أولاً: البعد الثقافي:

أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على عبارات واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الثقافي، بمتوسط (3.28)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.36 إلى 3.13) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إلى حد ما على أداة الدراسة مما يوضح التقارب في وجهات النظر من حيث موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور البعد الثقافي.

### ثانياً: البعد التكنولوجي:

أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.37 إلى 3.24) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول مستوى البعد التكنولوجي.

### ثالثاً: ما البعد الهيكلي:

أن واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.47)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.73 إلى 3.27) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق -

موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على البعد الهيكلي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

#### رابعاً: البعد الانساني:

أن واقع إدارة التغيير في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض البعد الانساني من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض جاء بمتوسط حسابي (3.28)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.73 إلى 3.27) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على البعد الانساني.

#### نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض:

أن مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.50)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.45 إلى 3.31) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق- موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على مستوى سرعة الانجاز في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

#### اختبار الفرضيات:

هل يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض: أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو: (إدارة التغيير) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين الكلي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية.

كما تبين صلاحية النموذج للتنبؤ بجودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية من خلال الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التغيير، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة التخطيط الجيد والمحكم لعملية التغيير من خلال عمل خطط استراتيجية طويلة المدى، مع وجود أهداف قريبة المدى.
- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل داخل المستشفى، وبعد دراسة متطلبات التغيير البيئية الداخلية والخارجية دراسة متأنية.
- ضرورة تحديد السلطة والمسئولية ووظيفة كل إدارة من إدارات المستشفى، بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات،
- ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.
- ضرورة الاهتمام برضى المستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة، حيث أن الحصول على معلومات المستفيدين يعد أحد جوانب إدارة التغيير.

- العمل على أتمتة الأنظمة داخل القطاع الحكومية وتطوير التكنولوجيا الوجب استخدامها داخل المستشفى، وذلك لتجود الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- أبو شريف، خالدية إبراهيم أحمد (2016). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الغدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- خريف، نادية، تومي، ميلود (2008). تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة: مستشفى بن ناصر بسكرة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- شارف، عبد القادر (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط. المجلة العربية للإدارة، 38(3)، 171-188.
- عبيد، عوني فتحي خليل، وبحر، يوسف عبد عطية (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير. عمان: دار حامد للشر والتوزيع.
- مصيد، رشيدة، وتميزار، أحمد (2017). أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأخضرية - ولاية البويرة - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- هشام، ذبيح أحمد، وعبد الوهاب، جباري (2018). تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية دراس حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Wachira, L., & Anyieni, A. (2015). Effect of Change Management Practices on Performance of Teachers Service Commission. International Journal of Science and Research, 23(4), 78-96.