

## دور التغيير فى سلوك العاملين فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة ميدانية)

عبدالله عبده عبدالله عبده

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التغيير فى سلوك العاملين فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وبيان أهمية الصورة الذهنية للمنظمة بالنسبة للمستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وتبلورت مشكلة الدراسة فى تساؤل رئيسى هو: مامدى تأثير التغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة؟

كما قام الباحث بإستخدام المنهج التحليلى الوصفى لإختبار فروض الدراسة وأعدمت على قائمتى إستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تم توجيه القائمة الأولى للعاملين بالمستشفيات، والقائمة الثانية للمرضى المترددين على المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة، حيث بلغ حجم المجتمع محل الدراسة (٥٠٠٠٠٠) مفردة، وكانت العينة العشوائية (٣٨٤) مفردة وإجراء التحليل الإحصائى للقوائم إستخدم الباحث برنامج ال SPSS24.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للتغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة، كما أنها توصلت إلى أن المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة تقدم المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين، حيث ذلك يشجع السلوك الإيجابى للعاملين، كما توفر البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين مهارات العاملين، كما يدفع ذلك العاملين إلى العمل، حيث تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انهم جزء مهم من عملها.

## **Abstract**

The study aims to identify how the change in behavior of employees improves the mental image of the organization, and to show the importance of this image in public and private hospitals under study.

The problem of the study lies in the following main question: to what extent does the change in the behavior of employees affect the mental image of the organization?

The researcher used the descriptive- analytical methodology to test the hypotheses of the study as well as two survey lists as the main tool to collect primary data. Then he set the first list for the hospital employees, and the second for outpatients who visited public and private hospitals under study. The community size was (500000). The random sample included (384) persons. He used the SPSS24 program to conduct the statistical analysis of the lists.

The study have many findings: there is a statistically significant effect of the changing behavior of employees on the mental image of the organization; public and private hospitals, under study, provide incentives to encourage their employees, as these incentives urge employees to behave positively; They also provide the necessary training programs to develop and improve

the employees' skills; and the administration views the development of employees as an important part of its work.

### - مقدمة:

التغيير التنظيمي مطلوب للمنظمات الحكومية والخاصة، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الاداء والتكنولوجيا بالاضافة الى اهميته للتكيف مع البيئة المحيطة ، وهذا يعنى أن المنظمات ليست متوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي وأدارى ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على اعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحا على البيئة المحيطة وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات ، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعا من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال ، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة ، مع المحافظة على بنائها الداخلى

كما أصبح هناك إهتمام متزايد بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والشركات نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الاراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الايجابى للأفراد تجاه الشركات، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم الشركات التي تنشُد النجاح، وقد أدركت الشركات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها لكي تبني الخطط والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات الشركة المختلفة بكافة مجالاتها ( الادارية والتسويقية والمالية والاعلانية).

## الجزء الاول : الاطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

يتناول الباحث فيما يلي عدد من الدراسات السابقة، التي تمثل الأساس الذي يعمل على تدعيم وإستكمال الدراسة، ومراجعتها للوقوف على أهم الجوانب التي تخص الدراسة, وسوف يقوم الباحث بإستعراض تلك الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت بعض الجوانب الخاصة بموضوع الدراسة وتحليل هذه الدراسات من حيث الأهداف والنتائج التي توصل إليها ومن ثم التعليق على أهم النتائج التي توصلنا إليها وتحديد مدى إتفاقها وإختلافها مع الدراسة الحالية .

### ١ - دراسة ( Cythia witting. 2012 )

(Employees Reactions to Organizational Change , OD

بعنوان: ) peactitioner

هدفت الدراسة إلى توفير نموذج يبين عملية كيفية تشكيل ردود أفعال العاملين على التغيير.

توصلت الدراسة إلى ان التغيير التنظيمي ضروريا بالنسبة للمنظمة حتى تحافظ على قدرتها التنافسية وعلى وكلاء التغيير أن يدركون أن دور العاملين هام جدا وذو اهمية وان ردود أفعال العاملين على التغيير يتم التأثير عليها من خلال العديد من العوامل حسب دراسة مشاعر وعواطف العاملين والاتصال والمشاركة في عملية صنع القرار.

### ٢ - دراسة ( V.S.Aeksicet at.2015 )

بعنوان : (organizational change Resistance : Experierence From

(Oublic sector

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى قياس مستوى مقاومة العاملين بالقطاع العام للتغيير التنظيمي وتحديد أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

توصلت الدراسة الى وجود فروق في مستويات مقاومة التغيير بين المجموعات المختلفة من العاملين بناء على المتغيرات الديمغرافية ( مستوى التعليم

والعمر) وأن اسباب مقاومة التغيير تتمثل في كلا من غياب مشاركة العاملين في عملية تخطيط التغيير وعدم رضا العاملين بسبب غياب المكافآت الكافية على إنجاز التغيير.

### ٣- دراسة (عبدالرازق، ٢٠١٦)

**بعنوان:** ( التغيير التنظيمي وأثره في السلوك الابداعي لدى العاملين)

**هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي والمتمثلة في ابعاده** (الافراد ، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، المهام) من وجهة نظر الادارة العليا والعاملين بالشركات الصناعية النفطية الليبية والتعرف على اثر التغيير التنظيمي في السلوك الابداعي من وجهة نظر الادارة العليا والعاملين بالشركات الصناعية النفطية الليبية والتعرف على كل بعد من ابعاد التغيير التنظيمي في كل بعد من ابعاد السلوك الابداعي جزئيا والتعرف على المتغيرات الديموغرافية في التغيير التنظيمي من وجهة نظر الادارة العليا والعاملين والتعرف على اراء (الادارة العليا والعاملين) فيما يخص التغيير التنظيمي وأثره في السلوك الابداعي .  
**توصلت الدراسة الى** هناك تأثير لمتغيرات التغيير التنظيمي المتمثلة في ( التغيير في المهام ، التغيير في الافراد ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية ) في السلوك الابداعي من وجهة نظر الادارة العليا وهناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في ( العمر ، الجنس ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ) .

### ٤- دراسة (Wee EXM & Taylor Ms.2018)

**بعنوان :** (Attention To Change: A Multilevel Theory On The Process Of Emergent Continous Organizational Change)

**هدفت الدراسة الى** التوصل الى نموذج للتغيير التنظيمي قائم على اساس ان التغيير التنظيمي يجب ان يكون عملية مستمرة وتراكم عمليات التغيير التنظيمي من أسفل الى أعلى اي ان التغيير التنظيمي يجب ان يكون عملية تراكمية بحث تتم عملية التغيير التنظيمي ثم يبني عليها عملية تغيير تنظيمي اخرى في شكل تراكمي والتوصل الى

نموذج يعبر عن تراكم طبقات عمليات التغيير التنظيمي بما يساعد على ان يتم التغيير التنظيم الاعلى مستفيدا ومبنيًا على طبقة التغيير التنظيمي التي يبني عليها. توصلت الدراسة الى نموذج للتغيير التنظيمي يتميز بما يلي: انه نموذج متعدد المستويات والطبقات وانه نموذج تنظيري بمعنى انه يقدم نظريا مكانيزم احداث تغيير تنظيمي موسع وذو قيمة متراكمة ويجمع النموذج القيم في كل مستوى على مدى زمني ثم يقدم تغييرا يعتد به على المستوى التنظيمي ويركز النموذج على الجانب التفكيرى في الادوار التي تقوم بها مجموعات العاملين والمديرين في المنظمة لتوضيح كيفية احداث تغيير تنظيمي في احدى مستويات العمل او احدى مجالات العمل يمكن ان يوسع ويدعم التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل ويؤكد النموذج على دور المديرين في خلق الشعور بضرورة الاهتمام بالترابط والتكامل بين عمليات التغيير التنظيمي.

٥- دراسة (Andrzej Chluski, 2018)

بعنوان: ( Czestochowa University of Technology , Czestochowa )  
(, Poland

هدفت الدراسة الى التعرف على انعكاسات تركيز الادارة في المستشفيات على بناء رأس المال البشرى ودعمها بتكنولوجيا المعلومات على مستوى اداؤها لانشطاتها. توصلت الدراسة الى ضرورة أن تركز الادارة في المستشفيات الهادفة الى الربح او غير الهادفة الى الربح على الادارة بالمعرفة وعلى عمليات ادارة المعلومات حيث اصبحت الادارة بالمعرفة عنصر اساسى في ادارة المستشفيات ويجب ان تدار أنشطة المستشفيات البشرية والاقتصادية باسلوب الادارة بالمعرفة حيث يمثل رأس المال البشرى في المستشفيات الموارد القادرة على التفكير الابداعي وتقديم حلول وافكار جديدة ومبتكرة .

## ٦- دراسة (Spanlding Aaron.2018)

### بعنوان: (Hospital Value-Based Purchasing Performance: Do Organizational and Market Characteristics Matter)

هدفت الدراسة الى التعرف على اهم التحديات التي تواجه المستشفيات لتقديم خدمة عالية المستوى عاملين اساسين هما تأثير الشكل التنظيمي للمستشفى والخصائص التسويقية للمستشفى على قدرتها في تقديم خدمات عالية المستوى والتعرف على دور قواعد البيانات في المستشفى في تقديم خدمة عالية المستوى.

توصلت الدراسة إلى أن المستشفيات التي لديها نظام فعال ومحكم تتوافر لديها القدرة على تحقيق مستويات عالية من تطبيق برامج ذات قيمة تساعد على تقديم خدمات طبية عالية المستوى والنوعية

وتؤثر ظروف السوق على مستوى اداء الخدمات الطبية وتضع قيود وحدود على قدرة المستشفى على تطبيق مثل هذه البرامج ومن المفيد للمستشفيات ان تستفيد من تجارب المستشفيات الاخرى في مجال قواعد البيانات والبرامج ومواجهة تحديات السوق لتقديم خدمة طبية عالية المستوى.

## ٧- دراسة (عامر مفلح، ٢٠١٥)

### بعنوان : (اثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر المزيج التسويقي المصرفي في تكوين الصورة الذهنية ، واثار تسعير الخدمة المصرفية في تكوين الصورة الذهنية ، أثر الافراد (مزودى ومتلقى الخدمة المصرفية) في تكوين الصورة الذهنية ، وأثر أسلوب تقديم الخدمة ( الانشطة والعمليات ) في تكوين الصورة الذهنية.

توصلت الدراسة الى وجود أثر لعناصر المزيج التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى العملاء.

يوجد أثر لطبيعة الخدمات المصرفية في تكوين الصورة الذهنية لدى العملاء.

أن تنوع الخدمات المصرفية لها دور في زيادة جذب الزبائن في البنوك ويوجد أثر لتسعير الخدمات المصرفية في تكوين الصورة الذهنية لدى العملاء ويوجد أثر للأفراد (مزودى ومتلقى الخدمة) في تكوين الصورة الذهنية لدى العملاء .

٨- دراسة (Fard and Ansari, 2015)

**بعنوان ( Examine the factors Affecting the Development and Improvement of Customer Mental Image about Electronic Banking Services )**

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة في تطوير وتحسين الصورة الذهنية والبنية التحتية والاتصالات السلوكية والاسلكية على ثقة عوامل العملاء في البنك وان استقصاء العوامل التي تؤثر على تطوير وتحسين الصورة الذهنية للعملاء حول الخدمات المصرفية الالكترونية .

توصلت الدراسة إلى ان موقف العملاء ومهارة العملاء والمزيج التسويقي هي التي لها تأثير ايجابي على مؤشر ثقة المستهلك وانها تزيد من الطلب على استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية وانه يوجد نظره جيدة وثقة من العملاء تجاه الصورة الذهنية للخدمات الالكترونية للبنوك فانه يمكن تحسين خدمات البنوك لتعزيز الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمات المصرفية .

٩- دراسة (زينب حسان، ٢٠١٥)

بعنوان : (أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الانطباع العام عن البنك (الثقة والجودة ورضا العميل) وتوضيح مستوى إمكانية تقديم خدمة العملاء وحسن استقبالهم والتعاطف معهم وإلقاء الضوء على مستوى أسلوب تقديم الخدمة والسرية في التعامل والتعرف على مستوى الشفافية وسرعة الانجاز وتوضيح أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم .

توصلت الدراسة الى يوجد انطباع ايجابي عن البنك من وجهة نظر العملاء كما يتوفر مستوى ايجابي لسلوك العاملين وأن امكانية تقديم الخدمات للعملاء وحسن استقبالهم



والتعاطف معهم يؤثر فى ثقة العملاء وأن اسلوب تقديم الخدمة والسرية فى التعامل يؤثر فى ثقة العملاء وهذا يؤكد أهمية التحفيز والتدريب المستمر لمقدم الخدمة و أن الشفافية وسرعة الانجاز يؤثران فى ثقة العملاء وهذا يؤكد على أهمية التدريب لمقدمى الخدمة وأن سلوك العاملين يؤثر فى ثقة العملاء وان سلوك العاملين يعتبر من السلوك النزيهة التى تمكن من تعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء على اساس رضا العملاء وثقتهم وأن التفاعلات الشخصية بين العاملين والعملاء يمكن إدراكها من قبل العميل بسهولة والسلوك الغير ايجابى يمكن ان يكون له تأثير عميق على الصورة الذهنية للبنك.

#### ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- أتفق كلاً من (عبدالرازق، ٢٠١٦) و (Cythia witting. 2012) على أن دور العاملين هام جداً وذو أهمية, إن ردود أفعال العاملين على التغيير يتم عليها من خلال العديد من العوامل حسب دراسة مشاعر وعواطف العاملين والمشاركة فى عملية صنع القرار.
- ٢- هناك أختلاف بين (V.S.Aeksicet at.2015) و (عبدالرازق، ٢٠١٦) الى وجود فروق فى مستويات مقاومة التغيير بين المجموعات المختلفة من العاملين بناء على المتغيرات الديمغرافية (مستوى التعليم والعمر) وأن أسباب مقاومة التغيير تتمثل فى كلاً من غياب مشاركة العاملين فى عملية تخطيط التغيير وعدم رضا العاملين بسبب غياب المكافآت الكافية على إنجاز التغيير.
- ٣- أتفق كلاً من (Andrzej Chluski .2018) و Spanlding (Aaron.2018) أن المستشفيات التى لديها نظام فعال ومحكم تتوافر لديها القدرة على تحقيق مستويات عالية من تطبيق برامج ذات قيمة تساعد على تقديم خدمات طبية عالية المستوى.
- ٤- أشارت دراسة (زينب حسان، ٢٠١٥) أن السلوك الإيجابى للعاملين فى تقديم الخدمات للعملاء وحسن أستقبالهم والتعاطف معهم يؤثر فى ثقة العملاء ،

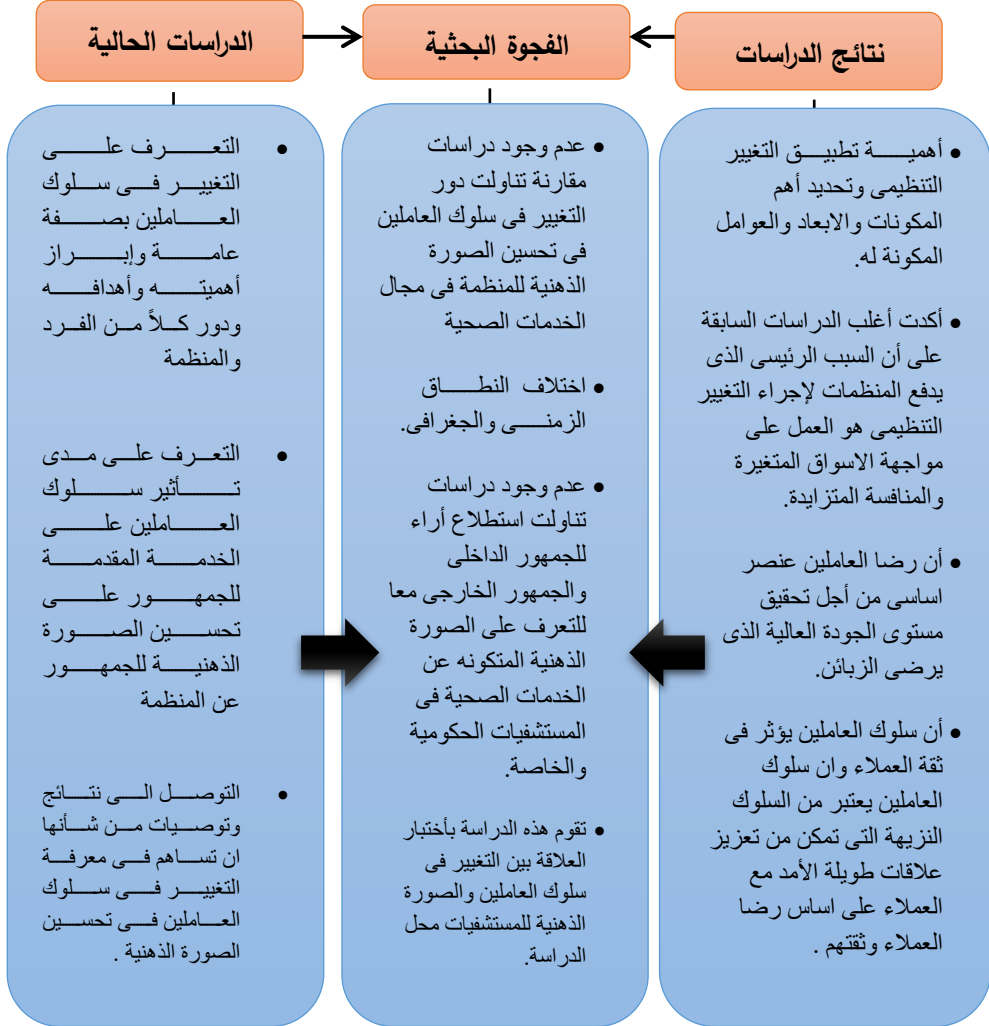
وأسلوب تقديم الخدمة والسرية فى التعامل يؤثر فى ثقة العملاء مما يؤثر ذلك على الصورة الذهنية للمنظمة.

٥- أشارت دراسة (Fard and Ansari ,2015) انه يوجد نظرة جيدة وثقة من العملاء تجاه الصورة الذهنية للخدمات الألكترونية للبنوك فإنه يمكن تحسين خدمات البنوك لتعزيز الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمات المصرفية.

٦- أتفق كلاً من (عامر مفلح، ٢٠١٥) و (Fard and Ansari ,2015) ان تنوع الخدمات المصرفية لها دور فى زيادة جذب الزبائن فى البنوك ، ويوجد أثر لتسعير الخدمات المصرفية فى تكوين الصورة الذهنية لدى العملاء ، ويوجد أثر للأفراد ( مزودى ومتلقى الخدمة ) فى تكوين الصورة الذهنية.

ويمكن توضيح هذه الفجوة البحثية من خلال الشكل الآتى:

### تحديد الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة وتوجهات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة  
شكل رقم (١-١)

### ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية:

لقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية إستهدفت المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتكوين فروضها وتحديد البيانات الأولية اللازمة لاختبار هذه الفروض والأساليب المناسبة لجمعها ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة. وقد مرت هذه الدراسة بمرحلتين: المرحلة الأولى هي تحليل البيانات الثانوية، والمرحلة الثانية هي الدراسة الميدانية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### أ- تحليل البيانات الثانوية :

قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لدراسة دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ، وقام باختيار قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة في ج.م.ع، وذلك نظراً لأهمية هذا القطاع حيث يعد ضمن القطاعات الأساسية في ج.م.ع كما يجب تحديد نقاط القوة في أداء العاملين كوظيفة هامة ودعمها نحو الأفضل وتطبيق برامج التحسين المستمر واستخلاص أهم البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ، وبالإضافة الى التعرف على آراء عينة من العاملين والمرضى المترددين بالمستشفيات محل الدراسة وذلك للتوصل الى رؤية مبدئية عن مشكلة الدراسة. استنتج الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي اجراها في المستشفيات الحكومية مايلي:

- ١- المرتبات التي تتقاضاها الممرضين والاطباء لا تلبي احتياجاتهم المعيشية .
- ٢- المكافآت التشجيعية تمنح بشكل غير منتظم وبالمحاباة ولا تمنح المتميزين منهم.
- ٣- ان لكل ممرض ٩ مرضى حد اقصى لمتابعتهم ولكن ما يحدث غير ذلك تصل حصة الممرض الى ٢٠ مريض .
- ٤- ضعف في الموارد الموجودة بالمستشفيات (علاج - مستلزمات طبية ) .

## استنتج الباحث من خلال المقابلات الشخصية التى اجراها فى المستشفيات الخاصة مايلى:

- ١- المرتبات التى تتقاضاها الممرضين والأطباء عالية .
- ٢- الخدمة المقدمة بأسعار عالية بالنسبة للمحدودى الدخل.
- ٣- المكافآت والحوافز تمنح بشكل ضرورى ومنتظم وتحقيق العدالة فيها.
- ٤- لكل ممرض عدد من المرضى لايتجاوز النسبة المتعارف عليها حتى يقدر ان يراعى المريض.
- ٥- توافر جميع الموارد اللازمة للمريض ولكن بأسعار عالية.

### رابعاً: مشكلة الدراسة :

ويستخلص الباحث من الدراسة الاستطلاعية أن مشكلة الدراسة تتمثل فى عدم وضوح الدور الذى يلعبه التغيير فى سلوك العاملين واثره على الصورة الذهنية للمنظمة سواء فى المستشفيات الحكومية والخاصة.

وبالتالى يثير الباحث التساؤل التالى:

مامدى تأثير التغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة؟

### خامساً: فروض الدراسة :

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة.

### سادساً: أهداف الدراسة :

- ١- تحديد التغيير فى سلوك العاملين فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- ٢- التعرف على مدى تأثير التغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء بالمستشفيات الحكومية والخاصة.

### سابعاً: أهمية الدراسة :

أ - الأهمية العلمية:

- ١- تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمى الذى ستضيفه فى

مجالات مفاهيم التغيير فى سلوك العاملين ، والصورة الذهنية للمنظمة، وتوضيح دور التغيير فى سلوك العاملين فى تحسين الصورة الذهنية ضمن اطار وسياق متكامل لتحقيق الجودة والتميز فى مجال الصورة الذهنية لها.

٢- هناك قلة فى عدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الربط بين التغيير فى سلوك العاملين والصورة الذهنية للمنظمة.

٣- يساعد هذا الموضوع فى التعرف إلى أفضل الأساليب والأستراتيجيات ، والتي يمكن للمؤسسات الصحية الاعتماد عليها فى تطبيق مفهوم التغيير فى سلوك العاملين ، وتحسين الاداء الادارى وانعكاسه على تحسين الصورة الذهنية لديها.

ب - الأهمية التطبيقية:

١- يتم تطبيق البحث على الخدمات الصحية (المستشفيات) ،حيث ان هذا القطاع أصبح اهم الدعائم التى تقدم الرعاية الصحية، حيث بلغ عدد المستشفيات الحكومية فى محافظة القاهرة (٩٧) وعدد المستشفيات الخاصة فى القاهرة (٢٧٤) مستشفى.

٢- يساهم البحث فى حل المشكلات التي تواجه قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة فى ج.م.ع.

ثامناً: حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية:

الحدود الموضوعية: سيقترن المجال الموضوعى لهذه الدراسة فيما يتعلق بالتغيير المستقل ، وهو التغيير فى سلوك العاملين ، والمتغير التابع وهو الصورة الذهنية للمنظمة ومراحلها على محاور ( البعد الوجدانى ، البعد السلوكى ، البعد المعرفى)

٢- الحدود الزمنية:

ستتم عملية جمع البيانات والمعلومات عن موضوع التغيير التنظيمى والصورة الذهنية فى المستشفيات العامة والخاصة خلال الفترة الزمنية للدراسة (٢٠٢٠).

٣- الحدود البشرية:

سوف تقتصر الدراسة على استطلاع رأي مقدمى الخدمة ، ومتلقى الخدمة.  
٤- الحدود المكانية:  
سنتقتصر الدراسة على بعض المستشفيات العامة والخاصة فى محافظة القاهرة.

### الجزء الثانى الاطار المفاهيمى للدراسة

#### أولاً: التغيير فى سلوك العاملين:

يرى : ( صالحى و سميرة : ٢٠١٤ ) ان التغيير فى العاملين على المستوى الكمى والنوعى فقد يتم الاستغناء عن بعض العاملين نظرا لعدم كفاءتهم وإحلال غيرهم محلهم وقد يكون بتنمية مهاراتهم وقدراتهم او تعديل انماطهم السلوكية وكل الجوانب السيكولوجية فى العمل من خلال نظم التدريب والتأهيل والتنمية البشرية وايضا نظم التحفيز الايجابى والسلبى.

يرى : ( حسن ، نهلة : ٢٠١٠ ) ينجح المسئول عن التغيير فى بعض الحالات ان يحدد السبب الجذرى لعرقلة التغيير فقد يكون السبب فى قيم وعقائد الموظف وهذا مايمنعه من إحداث التغيير وبالتالي قد يكون الحل هو تغيير الشخص نفسه بدلا من ضياع الوقت فى محاولة التغيير وقد يتطلب التغيير أعلى من قدرات العاملين وبالتالي يكون هذا هو السبب فى عرقلة التغيير فهو غير مناسب لذلك الشخص وفى هذه الحالة ايضا لا بد من التدخل لازالة السبب اما بتغيير الشخص نفسه او بتعديل متطلبات التغيير.

يرى (العميان : ٢٠٠٥ ) ان عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لاتعتبر عملية سهلة بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لانها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير فى نفسية الفرد ومن المعروف ان الافراد لديهم سلوكيات وتصرفات متعددة مختلفة لذا يجب على المنظمة التعرف على طبيعة الاتجاهات والانماط السلوكية الموجودة لدى الموظفين وبعدها القيام بتعديلها بما يتوافق مع الشركة واهدافها.

يرى : ( كسنة: ٢٠٠٩ ) ان البعد الانساني هام واساسى فى كل التغيير التنظيمى حيث ان التصرف الشخصى لادارة المنظمة والعناصر الفنية والفئات الاخرى من العاملين هو الذى يقرر ماهى التغييرات التنظيمية الممكن القيام بها وما هى الفوائد الحقيقية المتوقعة من هذه التغييرات ويجب ان يتوافق التغيير التنظيمى مع تغيير الافراد حيث يجب عليهم اكتساب مهارات جديدة وامتصاص واستيعاب معلومات اكثر وان يؤدون مهام جديدة وان يحسنوا مواقفهم ويطورها نحو كيفية تسيير امور المنظمة من الادارة العليا الى العمال.

يرى : ( رحيم : ٢٠١٣ ) ان اهم مجالات التغيير واكثرها صعوبة هى مجالات التغيير فى قيم واتجاهات العاملين حيث ان ادارة الموارد والالات تختلف عن ادارة الانسان فالالات ليس لها احساس ومشاعر او انفعالات بعكس الافراد وهذا ما يجعل الافراد احد موارد المنظمة خاصة مميزة وجديرة بالاعتبار.

### مقاومة التغيير

برى: كلا من (روبين : ٢٠١١) ، (زروق : ٢٠١٣) ، ان مقاومة التغيير لا تحصل عفويا عند الافراد إنما يوجد اسباب معينة تؤدي إلى ظهورها وهى:

أ- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الأفراد عادة إلى المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير الى اوضاع جديدة غير مألوفة.

ب- **عدم التأكد :** وتعتبر اكبر اسباب المقاومة وذلك فى فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر وذلك بسبب عدم قدرة الافراد على معرفة ما اذا كانت قدراتهم وكفاءتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه كما ايضا يشعرون ان هناك تهديدا لأمنهم الوظيفى أو يرجع ذلك للغموض المحيط بعملية التغيير حيث يتطلب ذلك ضرورة تفهم العاملين فى المنظمة.

ج- **المصالح الشخصية المكتسبة :** حيث ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم وذلك يجعله يقاوم أى تغيير أو تعديل لأن ذلك يعنى خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مادية أو معنوية .



**د- الطباع والعادات :** اشارت نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون له عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تفكيره وكيف يستجيب لمواقف معينة ويشعر الفرد بارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا الى حد ما.

**العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:** هناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنظمة التي يحاول الافراد الحفاظ عليها فعندما يظهر التغيير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم فإذا كان لايؤثر فيها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم الى النظرة السلبية الى التغيير ومن هنا تحدث المقاومة.

**ثانيا: الصورة الذهنية للمنظمة:**

يعرف : ( كامل : ٢٠١٤ ) بأنها اجمالى الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة وهى انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد الى اخر وهى مشاعر تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ماتقدمه من منتجات أو خدمات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقاتها مع المجتمع واستثمارها فى النواحي الاجتماعية ومظهرها الادارى وتتدمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

#### **أبعاد الصورة الذهنية:**

يرى: ( مراد محمد ، العيساوى: ٢٠١٥ ) ، (رحال : ٢٠١٦ ) ان الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد اساسية تتمثل فى :

#### **١- البعد المعرفى:**

هى المعلومات التى يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو شخصا ما وتعتبر هذه المعلومات هى الاساس الذى تبنى عليه الصورة الذهنية التى يكونها الفرد عن الاخرين وبناء على دقة المعلومات والمعارف التى نحصل عليها عن الاخرين تكون دقة الصورة الذهنية التى نكونها عنهم وفى هذا البعد فإن الاخطاء

فى الصورة الذهنية المتكونة لدى الافراد هى أخطأ ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التى حصل عليها هؤلاء الافراد.

### ٢- البعد الوجدانى :

هو يمثل مشاعر الفرد وانفعالاته نحو دولة أو شعب أو مجتمع ما يمتد من التقبل إلى الرفض ويتدرج فى الشدة بين الايجابية والسلبية حيث يتشكل الجانب الوجدانى من الجانب المعرفى ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التى كونها الافراد وتبقى الجانب الوجدانى الذى يتمثل فى اتجاهات الافراد نحو الاشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة ويتدرج البعد الوجدانى بين الايجابية والسلبية ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة .

### ٣- البعد السلوكى:

يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه لمختلف شئون الحياة حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية فى أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد فسلوكيات الافراد تعكس اتجاهاتهم فى الحياة.

## ثالثاً: العلاقة بين التغيير فى سلوك العاملين والصورة الذهنية للمنظمة:

تؤكد ( زينب النابلسى ٢٠١٥ ) على ان يوجد انطباع ايجابى لسلوك العاملين يتمثل فى إمكانية تقديم الخدمات للعملاء وحسن استقبالهم والتعاطف معهم وأسلوب تقديم الخدمة .

يوكد كلا من ( الفقهاء : ٢٠١٢ ) ، ( اوسو وبطرس : ٢٠٠٨ ) ، ( التميمى : ٢٠٠٧ ) ان امكانية تقديم الخدمات للعملاء وحسن استقبالهم والتعاطف معهم يؤثر فى ثقة العملاء وبالتالي تكوين صورة ذهنية ايجابية له حيث حسن المعاملة من قبل الموظفين وحسن استقبالهم والتعاطف معهم يلعب دور حيويًا فى جذب العملاء مما ينعكس ذلك على الصورة الذهنية للمنظمة.

يشير كلا من ( زينيب النابلسى ، اسحق الشعار : ٢٠١٥ ) ان تمكين الموظفين من زيادة مهاراتهم وتدريبهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم فى الوقت

المناسب يجعلهم ملمين بالمعلومات التى تجعلهم قادرين على أداء مهامهم براحة وثقة وتنمية قدراتهم فى التعامل مع العملاء الامر الذى ينعكس على رضا العميل وثقتهم بصورة إيجابية وقد يكون ذلك من خلال تدريب مختصة للموظفين يتم إدراجها ضمن الهيكل التنظيمى .

كما اوضح ان لابد من اعتماد سياسة تدريبية تتضمن تدريب الموظفين على اللطافة واللباقة والابتساماة الدائمة وإظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العميل ووضع خطط لبرامج لتنمية أليات تقديم الخدمات التى تحقق ميزة تنافسية لايجاد انطباع ايجابى عن المنظمة والموظفين.

### الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة :

١/١ تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى المستشفيات الحكومية والخاصة التى تعمل فى محافظة القاهرة والتى يبلغ عددها وفقاً للجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (٩٧) مستشفى حكومى و(٢٧٤) مستشفى خاص (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٦)، واهدافه قد استهدف الباحث فئتين أساسيين وهما الجمهور الداخلى (العاملين) والجمهور الخارجى (المرضى).

## ٢/١ تحديد عينة الدراسة:

تحديد حجم العينة عند مستويات الخطأ  
جدول (٢/١)

حجم العينة المطلوب عند مستوى الخطأ			حجم المجتمع
٥%	٣%	١%	
٢٧٨	أكثر من ٥٠٠	أكثر من ٥٠٠	١٠٠٠
٣٢٢	٦٩٦	أكثر من ١٠٠٠	٢٠٠٠
٣٤١	٧٨٧	أكثر من ١٥٠٠	٣٠٠٠
٣٥٧	٨٧٩	أكثر من ٢٥٠٠	٥٠٠٠
٣٧٠	٩٦٤	٤٨٩٩	١٠٠٠٠
٣٨١	١٠٤٥	٨٠٥٧	٥٠٠٠٠
٣٨٣	١٠٥٦	٨٧٦٣	١٠٠٠٠٠
٣٨٤	١٠٦٥	٩٤٢٣	٥٠٠٠٠٠ فأكثر

المصدر: (القحطاني، وآخرون ٢٠٠١؛ الضحيان، ٢٠٠٢).

وبناء على الجدول رقم (١/١)، فقد قام الباحث بتحديد حجم العينة بواقع (٣٨٤) مفردة، عند مستوى خطأ (٥%)، ويقابله مستوى ثقة (٩٥%) وهو يمثل أقصى نسبة للخطأ المقبول، ومن ثم قام الباحث بتوزيع عدد ٤٠٠ قائمة للحصول على أكبر نسبة إستجابة ممكنة.

## ٣/١ أساليب جمع البيانات:

لقد قامت الباحثة بالإعتماد على جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار الفروض من خلال أسلوبين وهما كالتالي :

### أ- المقابلات الشخصية:

قد قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة محل الدراسة الميدانية بهدف إستطلاع الآراء المبدئية حول موضوع الدراسة وتحديد

دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة ميدانية)

د/ عبدالله عبده عبدالله عبده

مدى إلمامهم بموضوع الدراسة وإعداد الشكل المبدئي لقائمة الاستقصاء وتحديد الاسئلة الأكثر ارتباطا بموضوع الدراسة .

#### ب- قائمة الإستقصاء :

لقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تضمن مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات الأفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحث بالإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء الاولي موجهه الى الجمهور الداخلي ( العاملين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة والثانية موجهه الى الجمهور الخارجي ( العملاء) بالمستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة. وقد صمم الباحث الاستمارة بالاعتماد على طريقة " ليكرت الخماسي " وتحويل الاراء الوصفية لعينة الدراسة الى بيانات رقمية حيث تتم إجابة أسئلة القائمة طبقا لوزن مرجح يتراوح ما بين ١ و ٥ درجات وفقا لما يراه المستقصى منهم مناسبا والجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول رقم (٣/١)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من اعداد الباحث

#### ٤/١ أساليب تحليل البيانات:

بعد الإنتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على

برنامج

SPSS24 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

(أ) أساليب الإحصاء الوصفي:

إختبار الثبات (Cronbach's Alpha):

لقياس ثبات الإتساق الداخلي لاستجابات المستقصى أرائهم نحو متغيرات البحث.

ثانياً: مجموعة الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):

قام الباحث بإعداد الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بالدراسة، وقد أشتمل الإحصاء الوصفي على كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف لتحديد سمات وخصائص واتجاهات عينة البحث نحو فروض الدراسة.

ثالثاً: مصفوفة معامل ارتباط سبيرمان (Pearson Correlation Matrix):

لقياس قوة وإتجاه العلاقة بين أبعاد ومتغيرات البحث.

رابعاً: الإنحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression):

جدول (٤/١)

معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لأبعاد قائمة الاستقصاء

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
التغيير في سلوك العاملين	٢٠	٠.٩٧
الصورة الذهنية	٢٥	٠.٩٨

ومن الجدول السابق نجد ان جميع فقرات قيم (  $\alpha$  ) اكبر من النسبة المقبولة ( ٥% ) مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبه مقبولة لأغراض ثبات الإتساق الداخلي، وبنسبه مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للثبات.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات التغيير في سلوك العاملين عن طريق الوسط الحسابي ،

دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة ميدانية)

د/ عبدالله عبده عبدالله عبده

والانحراف المعياري لكل فقرة وترتيب الفقرات وفقا للوسط الحسابي كما يلي:  
جدول (٤/٢)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	مسد سل
3	%83.6	0.778	4.18	التغيير يدفع العاملين للعمل	١
2	%83.8	0.831	4.19	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة	٢
10	%80.6	0.915	4.03	تقوم الادارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين	٣
8	%81.6	0.859	4.08	البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين	٤
10	%80.6	0.991	4.03	تخصص الادارة جزء كبير من مزايتها لتطوير العاملين فيها	٥
5	%82.4	0.950	4.12	تتم عملية الترقية بناء على تحسن اداء الموظفين	٦
5	%82.4	0.950	4.12	توجد فرص متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة	٧
1	%84	0.945	4.20	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	٨
1	%84	0.853	4.20	يساهم التحفيز في حل المشكلات الفنية	٩
4	%82.6	0.909	4.13	يوجد جو من الثقة الاحترام بين العاملين والادارة	١٠
12	%79.6	0.948	3.98	الشعور بالراحة النفسية اثناء التواجد في العمل	١١
9	%80.8	0.918	4.04	يوجد جو من الالفة بين العاملين	١٢
11	%80.2	0.975	4.01	يحفز العاملين على اتقان العمل بأحداث التغيير المنشود	١٣
12	%79.6	0.904	3.98	يعزز السلوك الايجابي عند العاملين	١٤
14	%79.2	1.056	3.96	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	١٥
13	%79.4	1.013	3.97	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع	١٦
6	%82	0.997	4.10	تنظر الادارة الى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها	١٧
7	%81	0.905	4.09	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير	١٨
10	%80	0.945	4.03	الادارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملين	١٩
8	%81	0.918	4.08	يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل ويجاد الحلول بنفسهم	٢٠
	%81	784.0	4.08	المتوسط العام	

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أن متوسط أغلب العبارات أكبر من ٣، كما يلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد - ماعدا العبارة رقم (١٥، ١٦) - وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٢) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على ضرورة التغيير في سلوك العاملين للمنظمة نحو الأفضل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٨) وخطأ معياري قدره (٠.٧٨٤) وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: (٨)، (٩)، (٢)، (١)، (١٠) وذلك بمتوسطات حسابية قدرها (٤.٢٠)، (٤.٢٠)، (٤.١٩)، (٤.١٨)، (٤.١٣) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (١/٤) أيضاً، أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث، تتمثل في: (١٥)، (١٦)، (١٤)، (١١)، (١٣) وذلك بمتوسطات حسابية قدرها (٣.٩٦)، (٣.٩٧)، (٣.٩٨)، (٣.٩٨)، (٤.٠١) على التوالي. تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات الصورة الذهنية للمنظمة عن طريق الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة وترتيب الفقرات وفقاً للوسط الحسابي كما يلي: تحليل فقرات (الصورة الذهنية للمنظمة).

جدول (٤/٣)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	مسلسل
13	64.6%	1.116	3.23	يتوافر للمستشفى صورة ذهنية طيبة لدى جمهور المتعاملين	١
18	61.6%	1.100	3.08	ساعدت خدمات المستشفى في تشجيع العملاء على الترشيد	٢
10	66%	1.192	3.30	يتوفر مكان مخصص لاستقبال الحالات الطارئة على مدار الساعة	٣
12	64.8%	1.108	3.24	تتوفر الاجهزة والمهمات الطبية اللازمة للتعامل مع حالات الطوارئ على مدار الساعة	٤
19	61.4%	1.187	3.07	يتوفر طاقم طبي متكامل لاستقبال الحالات الطارئة	٥
16	62.4%	1.188	3.12	تتوافر اجراءات محددة لادارة الحالات الطارئة حسب حالتها	٦



دور التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة ميدانية)

د/ عبدالله عبده عبدالله عبده

٧	توجد تعليمات محددة لمراقبة ومتابعة الحالات المختلفة	3.18	1.130	63.6%	14
٨	يتوفر دليل إرشادات سريري يتضمن معلومات دقيقة وحديث عن كل حالة	3.11	1.226	62.2%	17
٩	الاجهزة والمستلزمات الاساسية اللازمة لتقديم الخدمة متوافرة وحديثة	3.14	1.230	62.8%	15
١٠	وجود أماكن مجهزة لتقديم الخدمة الصحية بطريقة جيدة ودون اى إزعاج	3.32	1.234	66.4%	8
١١	وجود صالات انتظار مناسبة لمتلقي الخدمة وذويهم	3.56	1.146	71.2%	2
١٢	تتوافر دورات مياة مناسبة لاستخدام المرضى في المستشفى	3.57	1.135	71.4%	1
١٣	أعداد الاسرة الموجودة داخل كل غرفة تتناسب مع حجم الغرفة	3.49	1.189	69.8%	3
١٤	يتوافر عدد كاف من الاطباء لتقديم خدمة صحية مقبولة على مدار الساعة	3.46	1.142	69.2%	4
١٥	يتوافر عدد كاف من التمريض لتقديم خدمة صحية مقبولة خلال الفترة الصباحية والمسائية	3.40	1.149	68%	5
١٦	تبذل المستشفى جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات المرضى المستقبلية وبشكل مستمر	3.14	1.223	62.8%	15
١٧	تأخذ المستشفى بالاعتبار بآراء المرضى عند تطوير خدمات جديدة	3.11	1.235	62.2%	17
١٨	تستجيب المستشفى للمعلومات الراجعة من الجمهور العام	3.04	1.259	60.8%	20
١٩	وجود قسم العلاقات العامة بالمستشفى يساهم في تميزها بتقديم الخدمات	3.02	1.260	60.4%	21
٢٠	تهتم ادارة المستشفى بحل ومتابعة المشاكل التي تواجه عملاتها بشكل دوري	3.08	1.118	61.6%	18
٢١	سرعة العاملين بالمستشفى في انجاز ماتريد والصبر الطويل على استفساراتك	3.26	1.174	65.2%	11
٢٢	تكون لدى انطباع جيد عن المستشفى	3.39	1.219	67.8%	6
٢٣	يوجد شعور بالرضا عن الخدمات المقدمة من المستشفى	3.38	1.212	67.6%	7
٢٤	تمتاز المستشفى بمصداقيتها	3.24	1.306	64.8%	12
٢٥	تهتم المستشفى بتحسين صورتها اما العملاء	3.31	1.218	66.2%	9
	المتوسط العام	3.25	1.040	65%	

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أن متوسط أغلب العبارات أكبر من ٣، كما يلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لإغلب العبارات أكبر من الواحد وذلك يدل على تشتت اجابات المستقصى منهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٤/٣) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على ضرورة تحسين الصورة الذهنية للمنظمة نحو الافضل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٥) وخطأ معياري قدره (١.٠٤٠) وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: (١٢)، (١١)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (٢٢) وذلك بمتوسطات حسابية قدرها (٣.٥٧)، (٣.٥٦)، (٣.٤٩)، (٣.٤٦)، (٣.٤٠)، (٣.٣٩) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٦/٤) أيضاً، أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث، تتمثل في: (١٩)، (١٨)، (٥)، (٢)، (٢٠)، (٨) وذلك بمتوسطات حسابية قدرها (٣.٠٢)، (٣.٠٤)، (٣.٠٧)، (٣.٠٨)، (٣.٠٨)، (٣.١١) على التوالي.

### ثالثاً : تحليل إختبارات الفروض:

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة.

تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط، وذلك لقياس تأثير التغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة وذلك من خلال:

تطبيق مصفوفة إرتباط Pearson للرتب، للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع، حتى يمكن تطبيق نموذج الإنحدار الخطى البسيط.

جدول رقم (٤/٤)

مصفوفة ارتباط Pearson للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع للفرض الأول.

المتغير المستقل	معامل ارتباط Pearson	المعنوية
التغيير في سلوك العاملين	٠.٢٠٥	٠.٠٠٤

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغير المستقل (التغيير في سلوك العاملين) والمتغير التابع (الصورة الذهنية للمنظمة) حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢٠٥) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض البحثي فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالمستشفيات الحكومية والخاصة. نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، للتغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالمستشفيات الحكومية والخاصة.

اختبار (T) ونموذج الانحدار الخطي البسيط، للتغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالمستشفيات الحكومية والخاصة (ANOVA).

جدول رقم (٤/٥)

اختبار (T) ونموذج الانحدار الخطي البسيط، للتغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك بالمستشفيات الحكومية والخاصة (ANOVA).

R <sup>2</sup>	F. test		T. test		المعلومات المقدره B	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤.٢%	**٠.٠٠٨	٧.٣٠٧	*٠.٠٠٠	٥.٢٨٢	٢.١٦٣	الجزء الثابت
			**٠.٠٠٨	٢.٧٠٣	٠.٢٦٩	التغيير في سلوك العاملين

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

### معامل التحديد (R Square):

من خلال الجدول رقم (٤/٥)، يتضح أن المتغير المستقل: التغيير فى سلوك العاملين يفسر (٤.٢%) من المتغير التابع: التغيير فى الصورة الذهنية، وباقي النسبة (٩٥.٨%) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. **إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:**

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، فقد تم استخدام اختبار ( F test )، وحيث أن قيمة اختبار ( F test ) هي (٧.٣٠٧) وهى ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) فإن ذلك يدل على تأثير المتغير المستقل المتعلق بالتغيير فى سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة بالمستشفيات الحكومية والخاصة. **إختبار معنوية المتغير المستقل:**

باستخدام اختبار (T. test) يتضح أن المتغير المستقل فى نموذج الانحدار الخطى البسيط، المتمثل فى التغيير فى سلوك العاملين، ذو تأثير معنوي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥). **معادلة النموذج:**

$$ص = ٢.١٦٣ + ٠.٢٦٩ س$$

الصورة الذهنية للمنظمة = ٢.١٦٣ + ٠.٢٦٩ التغيير فى سلوك العاملين

وبالتعويض عن قيم متوسطات المتغيرات المستقلة بالنموذج بقيم مقياس Likert الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لإجمالي الصورة الذهنية للمنظمة بالمستشفيات الحكومية والخاصة.

## النتائج والتوصيات

### المقدمة:

يتناول الباحث من خلال هذا الفصل نتائج إختبار الفروض التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى أهم النتائج العامة التي إستطاعت التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للدراسة ، وأخيراً التوصيات التي تقترحتها الدراسة .  
أولاً: نتائج إختبار الفروض:

### جدول (٥/١)

#### ملخص نتائج إختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الموضوع	الفرض
يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية	سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة.	الفرض

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثانياً: نتائج تحقيق الأهداف:

لقد قامت الباحثة بتحديد أهداف الدراسة في الفصل الأول والجدول التالي يوضح نتائج ومجالات تحقيق هذه الأهداف :

### جدول (٥/٢)

#### أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه
الأول	تحديد التغيير في سلوك العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.	الاطار العام للدراسة
الثاني	التعرف على مدى تأثير التغيير في سلوك العاملين على الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء بالمستشفيات الحكومية والخاصة.	الدراسات السابقة الاطار المفاهيمي

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثالثاً: النتائج العامة:

- ١- أن المستشفيات الحكومية والخاصة تقدم المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين، حيث ذلك يشجع السلوك الايجابى بالنسبة للعاملين.
- ٢- توفر البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين مهارات العاملين ، كما يدفع ذلك العاملين الى العمل ، حيث تنظر الادارة الى تطوير العاملين على انهم جزء مهم من عملها.
- ٣- ان جودة الخدمات المقدمة دليل واضح على الاهتمام بالعملاء مما يقوى من صورتها الذهنية.
- ٤- ان اهتمام المستشفى بتحسين صورتها اما العملاء يجعلها تظهر بصورة ذهنية جيدة لدى الآخرين.

### رابعاً: التوصيات:

- ١- التغيير فى الأفراد عن طريق التدريب والتحفيز وذلك للعلاقة المتوسطة بين التغيير فى سلوك العاملين والصورة الذهنية للمنظمة ، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع المهارات والمعارف.
  - ٢- توفير الرعاية الطبية العاجلة لجميع شرائح المجتمع بدون اجر وبمعدلات عالية من الجودة.
  - ٣- زيادة الاهتمام بتنمية القوى البشرية وذلك برفع مستوى الكوادر الفنية لهم.
  - ٤- دعم قطاع الدواء من خلال الاهتمام بقائمة الادوية الاساسية.
  - ٥- تطبيق نظام تمويلى لتحسين مستوى الاداء .
  - ٦- تطبيق نظام تمويلى لأعمال الصيانه اللازمة للاجهزة والمبانى .
- خامساً: مقترحات ودراسات مستقبلية:**

- ١- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات فى مجالى التغيير التنظيمى والصورة الذهنية والتوسع فى دراسة أبعاد التغيير التنظيمى كلا على حدة.

- ٢- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال التغيير التنظيمي والصورة الذهنية والتوسع في دراسة أبعاد الصورة الذهنية كلا على حدة.
- ٣- يوصى الباحث بإعادة إختبار نتائج هذه الدراسة على مجالات أخرى بالبيئة المصرية.

## المراجع

### المراجع العربية

- ١- زينب حسان النابلسي ، أثر سلوك العاملين في المصارف في ثقة العملاء من وجهة نظرهم ، بالتطبيق على البنك الاهلي الاردني ، مجلة العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، المجلد ٤٢ - العدد ٢ - ٢٠١٥ .
- ٢- الفقهاء ، سام عبد القادر ، "العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الاسلامية في فلسطين" ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٨ ، العدد ٢ ، ٢٦٣-٢٣٦،٢٠١٢ .
- ٣- أوسو ، خيرى على ، ولوى لطيف بطرس ، "تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن" ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك ، تنمية الوافدين ، مجلد ، ٨٩ ، عدد ، ٩-٢٨، ٢٠٠٨ .
- ٤- التميمي ، وفاء صبحي صالح ، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية" : دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد العاشر ، العدد الاول ١٢٤-١٢٥، ٢٠٠٧، ٩٩ .
- ٥- جمال بن زروق ، " التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه " مجلة جامعة دمشق ، علمي [www.damasausuniversity.edu.sy/mag/human/25-20110\\_consulter\\_le](http://www.damasausuniversity.edu.sy/mag/human/25-20110_consulter_le) 28/02/2017
- ٦- كامل ، أحمد مصطفى ، " دور الأتصال التنظيمي في تكوين الصورة الذهنية للمنظمات غير الحكومية الدولية لدى النخبة المصرية" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٤ .
- ٧- العيساوي، نجم عبد خلف، " العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية للحزب السياسي في العراق" ، رسالة ماجستير، كلية الأعلام، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٥ .

- ٨- رحال، خيرة، " المواقع الإلكترونية ودورها في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية الجزائرية"، دراسة ميدانية لعينة من متصفحى مواقع وزارة التربية الوطنية، ولاية تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، ٢٠١٦.
- ٩- ستيفن روبن، " التدريب على المهارات الشخصية"، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، الاردن، ٣٣٥، ٢٠١١.
- ١٠- حسن، نهلة سيد حسن، " تصور مقترح لادارة تغيير الافراد بمدارس التعليم الثانوى العام في مصر باستخدام نموذج ادكار"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الازهر، ٤٥٥-٥٣٤، ٢٠١٠.
- ١١- العميان، محمود سليمان، " السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال"، ط٣ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص٩٧، ٢٠٠٥.
- ١٢- كسنة، أحمد، " مواضيع متنوعة فى ادارة الاعمال"، غرناطة للنشر والتوزيع، ص٢٠٥، ٢٠٠٩.
- ١٣- رحيم، حسين، " أثر أبعاد التغيير التنظيمى على اداء العاملين دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الاغواط"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادى، الجزائر، العدد ٥، ١٠٩-١٢٠، ٢٠١٣.
- ١٤- صالحى، سميرة، " التغيير التنظيمى بين المفاهيم والابعاد" المؤتمر الدولى العلمى حول ادارة التغيير فى عالم متغير، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الاردن، ٢٩-٢٠١٤.
- ١٥- زينب حسان النابلسى، " أثر سلوك العاملين فى المصارف فى ثقة العملاء من وجهة نظرهم"، بالتطبيق على البنك الاهلى الاردنى، مجلة العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد ٤٢ - العدد ٢ - ٢٠١٥.
- ١٦- صالح الشيخ، " بحث لنيل درجة الدبلوم العلاقات العامة "تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها" سنة النشر (٢٠٠٩).
- ١٧- عبيد، عونى فتحى خليل، " واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
- ١٨- عامر مفلح الكوفى، " اثر عناصر المزيج التسويقى المصرفى فى تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء"، بالتطبيق على البنك العربى الاسلامى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء الاردن- ٢٠١٥.



### المراجع الاجنبية

- ١ - Witting , Cynthia , (Employees Reactions to Organizational Change , OD peactitioner) , Vol (44) , No.2,pp23-28, (2012).  
V.s.Aleksic et al , (organizational change Resistance : Experierence –2 From Oublic sector) , journal of Economic and social Development , Vol 2 , No1 , (2015).
- 3- Wee EXM &Taylor Ms : (Attention To Change: A Multilevel Theory On The Process Of Emergent\_Continous Organizational Change) , Journal Of Applied Psychology (2018).
- 4- Andrzej Chluski ( Czestochowa University of Technology , Czestochowa , Poland) , International Joournal of Ambient Computing and Intelligence ,(2018).
- 5- Spaulding Aaron, Edwardson N, Zhao M , (Hospital Value-Based Purchasing Performance: Do Organizational and Market Characteristics Matter) , Journal of health care management , (2018).
- 6- Fard , Ruhollah and Ansari , Yaghoub, "Examine the factors Affecting the Development and Improvement of Customer Mental Image about Electronic Banking Services " , Aensi Journals , Advances in Environmental Biology , Vol. 9 , No. 3 , 639 -642, (2015).