



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (24) – العدد الثاني – إبريل 2023



دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بورسعيد التابعة لمنظومة
التأمين الصحي الشامل

**Leadership Role in Change Management through the
Mediating Role of Organizational Culture – An
Application to the Health Care Authority in Port Said
Governorate (Affiliated to the Universal Health
Insurance Authority)**

إعداد

د. محمد رفعت محمد القيراني
مدرس الإحصاء والتأمين
كلية النقل الدولي واللوجيستيات
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

د. رباب السيد رجب عبد الرحيم
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة بورسعيد

2023-04-14

تاريخ الإرسال

2023-5-07

تاريخ القبول

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية. وقد تم ذلك من خلال البحث في مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت المجتمع بأكمله، وقد شملت عينة الدراسة على (282) مبحوث، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS(24)، وبرنامج (Stata(15)، كما تم وضع مجموعة من الفروض واستخدام اختبارات متعددة لاختبار صحة هذه الفروض. وقد توصلت الدراسة: إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين ترجع إلى العوامل الديموغرافية. وأن المتغير الرئيسي القيادة يعتبر غير داعم للتغيير بوضعه الحالي في هيئة الرعاية الصحية. وأن المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية لم يحدث له التهيئة والتغيير المطلوبين لنجاح عملية التغيير المرغوبة حيث أن بيئة العمل ما زالت غير مهيئة بثقافتها الحالية للتغيير المطلوب وكذلك ما زالت ثقافة العمل لدى المديرين تقليدية غير متوافقة مع ما يتطلبه التغيير في هذا القطاع. وأخيراً أن التغيير الحادث في هيئة الرعاية الصحية محل البحث مازال غير فعال وأن عملية إدارة التغيير يشوبها الكثير من نقاط الضعف. ويوصى الباحثان بضرورة إجراء المزيد من البحوث في هيئة الرعاية محل التطبيق وذلك لأهمية القطاع الصحي عموماً، وتجربة التأمين الصحي الشامل خصوصاً.

الكلمات الافتتاحية: القيادة، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير لهيئة الرعاية الصحية.



Abstract

The study aimed to identify the role of leadership in managing change through the mediating role of organizational culture by applying it to the health care authority. This was done through researching a range of literature and previous studies, and using the descriptive analytical approach on a sample that included (282) respondents. Statistical analyzes were carried out using SPSS (24) and Stata (15) software. A set of hypotheses were developed, additionally multiple tests were used to test the validity of these hypotheses. The study concluded: There are no significant differences between the answers of the respondents due to demographic factors. In addition, the main variable, leadership, is considered unsupportive for the change in its current position in the health care authority. Furthermore, the intermediate variable, the organizational culture, did not have the required provision and change for the success of the desired change process. This is mainly because the work environment is still not prepared with its current culture for the required change. Besides, the managers' work culture is still traditional and is not compatible with what the change requires in this sector. Finally, the change in the health care body in question is still ineffective, and the change management process is marred by many weaknesses.

The researchers recommend the necessity of conducting more research in the Health Care Authority in question, due to the importance of the health sector in general, as well as the experience of comprehensive health insurance in particular.

Keywords: leadership, organizational culture and change management for the healthcare organization.

مقدمة

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، لذا وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة. ويعتبر التغيير أمراً واسع الانتشار في يومنا هذا ويحدث بشكل مستمر وغالباً ما يكون بصورة سريعة، كما نتوجه إلى التغيير من أجل المحافظة على المنظمة من الأخطار وكذلك من أجل الوصول إلى حالة أفضل بالنسبة للإنتاج. والتغيير مطلوب لجميع أنواع المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، كما أنه مطلوب أيضاً في سلوكيات العاملين أو في الهياكل التنظيمية أو في الأداء والتكنولوجيا، وكذلك التغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفى، 2000). وهذا يعني أن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة. (تومي، خريف 2011)

1. موضوع الدراسة

تستلزم إدارة التغيير نهجاً محدداً لعملية التغيير يتعامل مع الأشخاص والموارد مع مراعاة عوامل معينة. يعتقد (Carter, E 2008) أن إحداث التغيير ينطوي على التحكم في عملية التغيير أو تنسيقها بطريقة تمكن الناس من التكيف مع التغيير بطريقة إيجابية. إن استخدام كلمات مثل التنسيق، التحكم والتكيف مع كل شيء يدل على أهمية دور القائد والثقافة التنظيمية في إدارة التغيير. ومع ذلك، لتحقيق النتائج المرغوبة والمقصودة، يجب أن يكون التغيير فعالاً ومستداماً (Lanning, 2001). التغيير لا مفر منه، لكن معدل التغيير في العصر الحديث أكبر من أي وقت مضى. مع تقدم العالم، يُنظر إلى إدارة التغيير على أنها جانب دائم لأي منظمة وفرصة للمؤسسات لتحسين إنتاجيتها وأرباحها وميزتها التنافسية (Lucey, 2008). وهذا يعني أن المنظمات إما تحرص على التغيير أو أن التغييرات تُفرض عليها (Kilpimaa, 2006). وغالباً ما تكون إدارة التغيير التنظيمي غير ممكنة بدون قائد التغيير أو وكيل، والثقافة التنظيمية والتزام المشاركين في عملية التغيير، بغض النظر عن طبيعة الإجراءات المطلوبة



(Metre, 2009). ويعتقد (Hofstede, 2001) أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة عن أخرى. كما يعتبر البعض الآخر الثقافة نظاماً للقيم المشتركة (Deshpande and Webster, 1989) ويمكن أن يكون فهم الثقافة مفيداً بطريقتين، أولاً: توفر البصيرة الثقافية والوعي بمدى استعداد أعضاء المنظمة لقبول التغيير، ثانياً: أن يحدد التقييم الثقافي السبب الجذري للمشاكل التي تحتاج إلى أداء أقوى من العاملين. كما أوضح (Beaman and Guy, 2005) أن القيادة السيئة قد تتسبب في تعثر عملية التغيير، بينما في رأي (Beer and Nohria, 2000) أن الافتقار إلى القبول وعدم الرغبة في تبني الحاجة الملحة للتغيير غالباً ما يعيقان عملية إدارة التغيير. علاوة على ذلك، يعتمد الالتزام بالتغيير من جانب أعضاء المنظمة على استجاباتهم العاطفية لمبادرات التغيير (Helpap and Bekmeier-Feuerhahn, 2016). وتمثل الثقافة التنظيمية البناء الاجتماعي الجماعي الذي يتحكم فيه القادة بشكل كبير. وينظر إلى هذا المصطلح على نطاق واسع على أنه مصدر للميزة التنافسية للشركات. ويمكن وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية (Schein, 1986)، المعايير المشتركة، التي تساعد أعضائها على التعامل مع المشاكل، وبالتالي توفير إدارة سلسة للمنظمة.

ولما كان للقطاع الصحي في أي دولة تسعى للتقدم والتنمية من الأهمية التي تجعله على رأس أولوياتها فلقد إنصب هذا البحث على معرفة دور القيادة في إدارة التغيير من خلال دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية في محافظة بورسعيد وهي واحدة من ضمن ثلاث منظمات مكونة لمنظومة التأمين الصحي الشامل.

ومنظومة التأمين الصحي الشامل هي عبارة عن نظام تكافلي اجتماعي، تقدم من خلاله خدمات طبية ذات جودة عالية لجميع فئات المجتمع دون تمييز، وتتكفل الدولة من خلال تلك المنظومة بغير القادرين، وتكون الأسرة هي وحدة التغطية. ومن المفترض أن تشمل المنظومة حزمة متكاملة من الخدمات التشخيصية والعلاجية، كما تتيح للمنتفع الحرية في اختيار مقدمي الخدمة الصحية. وكذلك تعمل على تقليل الإنفاق الشخصي من المواطنين على الخدمات الصحية والحد من الفقر بسبب المرض. كما تساهم في تسعير الخدمات الطبية بطريقة عادلة، وحصول

المريض على الخدمة دون اللجوء إلى إجراءات إضافية. (جريدة المصري اليوم 2019/7/2) وعليه يرى الباحثان أن قيادة التغيير في هيئة الرعاية الصحية لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ثقافة تنظيمية تشمل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود ومحددات

وضوابط تمثل في كثير من الأحيان عقبات يصعب تجاوزها، وتحتاج إلى فن ومهارات خاصة للتعامل معها، لذا تلعب القيادة في مرحلة التغيير دور أساسي ومحوري مما يستلزم وعيها وإدراكها لأهمية تغيير وتهيئة الثقافة التنظيمية.

وبالرغم من عدم حداثة موضوع التغيير التنظيمي في أبحاث وأدبيات علم الإدارة إلا أنه وفي ظل توجه الدولة بتغيير وتطوير جميع المؤسسات وبالأخص التي تمس بشكل مباشر مصلحة المواطنين، وجد الباحثان أنه يجب دراسة تجربة التحول من الشكل التقليدي للمنظومة الصحية والوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة والثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بشكل فعال.

حيث لمس الباحثان من خلال التجربة الشخصية وتجارب العديد من المحيطين بهما أنه وبالرغم من التجديد والتطوير الذي طال مباني المستشفيات التي دخلت تحت مظلة منظومة التأمين الصحي الشامل وكذلك إمدادها بأحدث الأجهزة والمعدات الطبية وكذلك اعتماد المنظومة على عقد شراكات مع الكيانات الطبية الخاصة وذلك للاستفادة من الإمكانيات والمهارات المتوفرة بها، فإنه مازالت تخيم على هذه المستشفيات الثقافة التنظيمية التقليدية ذات الممارسات السلبية، مما أدى إلى كثرة الشكاوى وعدم الرضا عن الخدمة المقدمة، وعدم قدرة إدارة هذه المستشفيات على تطبيق التغيير بفعالية.

لذلك تقوم الدراسة الحالية بالتعرف على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وتدور الدراسة حول التساؤل التالي: ماهو دور القيادة في إدارة التغيير في منظومة التأمين الصحي الشامل من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية؟

وتتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1/1 هل يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية على إجابات المبحوثين؟

2/1 ما هي العلاقة بين نمط القيادة وإدارة التغيير؟

3/1 ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة وإدارة التغيير؟

4/1 هل تتغير العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير نتيجة وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط؟

5/1 ماهو دور الثقافة التنظيمية في دعم أو الحد من فعالية التغيير؟

2. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/2 تحديد تأثير العوامل الديموغرافية على إجابات المبحوثين.

2/2 توضيح نمط القيادة ومدى توافر ممارسات القيادة في هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد.

3/2 تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير.



4/2 دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية وأثره على العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير في هيئة الرعاية الصحية.

5/2 تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لهيئة الرعاية الصحية (محل التطبيق) وتوضيح كيفية تطبيقها.

3. أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي والميداني كما يلي:

1/3 أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي:

1/1/3 معرفة أهم ممارسات القيادة الداعمة لإدارة التغيير.

2/1/3 معرفة نمط القيادة الداعم لإدارة التغيير.

3/1/3 إلقاء الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في نجاح التغيير.

4/1/3 تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على إدارة التغيير.

2/3 أهمية الدراسة على المستوى الميداني:

1/2/3 توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها هيئة الرعاية الصحية (محل التطبيق) في إدارتها للتغيير.

2/2/3 إبراز أهم الممارسات القيادية التي تساعد في تنفيذ التغيير بشكل فعال، وتحديد أهم المعوقات التي تعمل دون ذلك.

3/2/3 تنبع الأهمية العملية أيضاً لهذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وذلك لأن تجربة التأمين الصحي الشامل تجربة جديدة في مصر، وكانت بورسعيد أول محافظة يتم فيها تطبيق هذه المنظومة، لذلك يمكن الاستفادة من هذه التوصيات في محاولة تلافى الأخطاء والقضاء على المعوقات التي واجهت عملية التغيير سواء في محافظة بورسعيد أو المحافظات التي سوف يتم تطبيق المنظومة فيها مستقبلاً.

4. الإطار النظري للدراسة:

1/4 القيادة

إن للقيادة دوراً مؤثراً في نجاح عملية التغيير، فقد ذكر (Bass, 1985) أنه يجب على القادة تعزيز التغيير من خلال خلق الرؤية. كما قال (Hatch, 1993) أنه يجب أن تكون القيادة الإستراتيجية تحويلية إذا كانت تهدف إلى خدمة المنظمة. في كثير من الحالات، يكون نوع القيادة المطلوب لتغيير الثقافة تحويلياً، لأن تغيير الثقافة يحتاج إلى الكثير من الطاقة والالتزام لتحقيق النتائج. كما تؤكد نظريات القيادة التحويلية أن التغيير يتم من خلال تنفيذ القائد لرؤية

فريدة للمنظمة من خلال الخصائص الشخصية القوية المصممة لتغيير المعايير الثقافية التنظيمية الداخلية. ويؤكد (Northouse, 2013) على أن قادة التغيير يظهرون اثنين من السلوكيات العامة: يُظهر القائد المتحمس سلوكيات مهمة تسهل تحقيق الهدف، كما يتبنى أيضاً سلوكيات تساعد الموظفين على الشعور بمزيد من الاسترخاء والراحة بشأن التغييرات التي يتم إجراؤها. وبالتالي، يُنظر إلى القادة على أنهم مؤيدون للتغيير التنظيمي وكوكلاء تغيير (ناظم وآخرون ، 2014)، مما يؤثر إيجاباً ويشجع السلوكيات الموجهة نحو التغيير في الموظفين (Li et al., 2016). على سبيل المثال ، أوضح (Hudescu. and Ilies, 2011) أن القادة بحاجة إلى توصيل فهم أوسع للمبادئ الأساسية المحيطة بعملية التغيير ؛ خلافاً لذلك، غالباً ما يشكل عدم تقدير الموظفين للقضايا التي ينطوي عليها التغيير عائقاً أمام تغيير الإدارة. ولقد قام الباحثان بدراسة نمط القيادة وممارسات القيادة كمحورين أساسيين من محاور القيادة ولما لهما من تأثير على تبنى ونجاح عملية إدارة التغيير وكذلك خلق ودعم الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير.

2/4 الثقافة التنظيمية

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من أصعب أبعاد إدارة التغيير وتشمل مكونات هيكلية رسمية وغير رسمية. وأن هذه الثقافة ليست موحدة أو ثابتة، إنما هي تتطور بمرور الوقت ومن المعقول أن تُظهر جميع الأنظمة الثقافية تغييرات مستمرة تتخللها أحياناً تغييرات جذرية أكثر (Weick and Quinn, 1999). كما تمثل الثقافة التنظيمية البناء الاجتماعي الجماعي الذي يتحكم فيه القادة بشكل كبير، ويُنظر إلى هذا المصطلح على نطاق واسع على أنه مصدر للميزة التنافسية للشركات. كما يمكن وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية (Schein 1986) المعايير المشتركة ، التي تساعد أعضائها على التعامل مع المشاكل ، وبالتالي توفير إدارة سلسلة للشركة. كيف يحدث التغيير داخل المنظمات سوف يتأثر بحقيقة أن الثقافات تستند إلى افتراضات عميقة مشتركة (Schein, 1992). ولقد تعددت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في الأبحاث المختلفة. حيث ركز الباحثان على أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (العاملون، المدبرون، بيئة العمل، الأهداف) (الفرج، 2011) وذلك لمدى أهمية هذه الأبعاد من حيث تأثيرها على خلق ثقافة المنظمات والحفاظ عليها عموماً، وملائمتها لمحل التطبيق.



3/4 إدارة التغيير

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتوافق مع مختلف المستجدات والتطورات في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، من أجل الاستمرار في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها. كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كإنخفاض الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف ونقص الأرباح. وغالبًا ما تكون إدارة التغيير التنظيمي غير ممكنة بدون قائد التغيير أو وكيل، والثقافة التنظيمية والتزام المشاركين في عملية التغيير، بغض النظر عن طبيعة الإجراءات المطلوبة (Metre، 2009). ووفقاً لما ذكره (ناظم وآخرون، 2014)، وكيل التغيير هو الشخص الذي يقدم مفهوماً أو فكرة أو ابتكاراً يؤدي إلى بيئة مناسبة للتغيير، ويسهل تنفيذ التغيير وقيم تأثير التغيير. يوضح هذا أن وكلاء التغيير (القادة) لديهم واجبات أو مهام محددة يجب القيام بها عند تنفيذ التغيير، وبالتالي وضعهم على رأس إدارة التغيير. لذا فقد أوضح (Beaman and Guy 2005) أن القيادة السيئة قد تتسبب في تعثر عملية التغيير، بينما توصل (Beer and Nohria 2000) إلى أن الافتقار إلى القبول وعدم الرغبة في تبني الحاجة الملحة للتغيير غالباً ما يعيقان عملية إدارة التغيير. علاوة على ذلك، يعتمد الالتزام بالتغيير من جانب أعضاء المنظمة على استجاباتهم العاطفية لمبادرات التغيير (Helpap and Bekmeier-Feuerhahn، 2016). ولقد قام الباحثان بدراسة ثلاثة من محاور إدارة التغيير من خلال الإستبيان تمثلت في (أهمية التغيير التنظيمي، دور الإدارة في دعم التغيير، سلوك الأفراد تجاه التغيير) (كرزاي، رقرقي 2014).

5. الدراسات السابقة

1/5 قام حماد مختار 2021 بدراسة "أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال تفويض التغيير (وكيل التغيير/ مستشار التغيير) ولقد توصل الباحث إلى وجود خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته وهي: الهدف الأخلاقي، فهم وإدراك عملية التغيير، بناء وتقوية العلاقات الإجتماعية مع كافة أفراد المنظمة، إنشاء المعرفة والمشاركة وخلق التماسك. بينما قامت بوكلتوم، نعيمة 2018 بدراسة " أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي وتوضيح العلاقة بين صفات القائد وأهميتها في قيادة التغيير الثقافي ولقد توصلت الدراسة إلى تملك قيادات مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة بدرجة متوسطة وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة المبدعة على التغيير الثقافي. وكذلك أكدت دراسة جمعة، سيد 2019 " على وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدي إلي تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية. كما أكدت دراسة عبد الرزاق، خالدية وآخرون 2019 على وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي، وكذلك الدور المهم للثقافة التنظيمية في رسم التوجهات الاستراتيجية. وقد أكدت كذلك دراسة Belias and Koustelios 2014 على أن القيادة مرتبطة بالثقافة التنظيمية ، بشكل أساسي من خلال عمليات صياغة الرؤية وبدرجة أقل من خلال تحديد التوقعات. ولقد توصلت دراسة Al-AI et al., 2017 إلى أن القيادة الموجهة نحو التغيير لها تأثير مباشر إيجابي وهام على التغيير المخطط وتأثير إيجابي وهام ولكن غير مباشر على التغيير المخطط و التغيير الناشئ ، التغيير. علاوة على ذلك ، وجد أن الثقافة الهرمية تؤثر بشكل إيجابي وكبير بشكل مباشر على كل من إدارة التغيير المخطط لها ، والناشئة في مؤسسات خدمات القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة. كما تشير دراسة Kavanagh and Ashkanasy 2006 إلى أنه يتوقف نجاح أي اندماج أو عدم نجاحه على التصورات الفردية حول الطريقة التي يتم بها التعامل مع عملية التغيير والاتجاه الذي يتم فيه نقل الثقافة، كما يعد الاتصال وعملية التغيير الشفافة أمراً مهماً ، لأن هذا سيحدد ليس فقط كيف سيتم النظر إلى القائد، ولكن من سيتم اعتباره قائداً. كما يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكفاء ومدربين في عملية تحويل المنظمات لضمان قبول الأفراد داخل المنظمة للتغييرات بدافع من الاندماج.

من استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات أكدت على أهمية القيادة وتأثيرها العميق في إدارة التغيير وكذلك أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، وعليه فإن الباحثان من خلال هذا البحث يحاولان دراسة هذا التأثير والوقوف على أهمية تهيئة القيادة والثقافة التنظيمية من أجل إدارة التغيير بفعالية، وكذلك تقييم الوضع الراهن لهيئة الرعاية الصحية في بورسعيد كأول تجربة لتطبيق نظام التأمين الصحي الشامل.

وبناءً على أهداف الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض هذا البحث كالتالي:

2/5 الفرض الرئيسي الأول

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين ترجع إلى العوامل الديموغرافية (النوع - الفئة العمرية - سنوات الخبرة - مستوى الدراسة)



3/5 الفرض الرئيسي الثاني

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل وهو القيادة متمثل في (نمط القيادة، ممارسات القيادة)

المتغير الوسيط وهو الثقافة التنظيمية متمثل في (العاملون، المديرون، بيئة العمل، الأهداف)

المتغير التابع وهو إدارة التغيير متمثل في (أهمية التغيير التنظيمي، دور الإدارة في دعم التغيير،

سلوك الأفراد تجاه التغيير)

4/5 الفرض الرئيسي الثالث

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة و إدارة التغيير.

6. تصميم الدراسة

1/6 منهج الدراسة:

الغرض من الدراسة التعرف على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد ولإستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختيار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

2/6 مجتمع وعينة الدراسة

لقد تألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله، أي كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وعددهم (808) فرداً، إذ تم توزيع (400) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (310) استبانة بنسبة (77%) وتم استبعاد (28) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (282) بنسبة (70%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

3/6 أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

1. المصادر الثانوية : المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من إذ معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:
القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات هي النوع، المؤهل الدراسي، الفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة في العمل.
القسم الثاني: إذ اشتمل على متغير مستقل هو القيادة وقد تضمن متغيرين فرعيين وهما نمط القيادة وممارسات القيادة من خلال (13) فقرة.
متغير وسيط وهو الثقافة التنظيمية وقد تضمن أربعة متغيرات فرعية وهي العاملون، المديرين، بيئة العمل و الأهداف من خلال (13) فقرة.
متغير تابع وهو ادارة التغيير وقد تضمن ثلاثة متغيرات فرعية وهي أهمية التغيير التنظيمي، دور الإدارة في دعم التغيير و سلوك الأفراد تجاه التغيير من خلال (14) فقرة
وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من 1-5 وفقا لما يلي:

جدول رقم (1)

مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	وافق	وافق تماما
1	2	3	4	5

3/6 وصف عينة البحث

جدول رقم (2)

وصف عينة البحث

العامل	الوصف	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	36	22
	انثى	128	78



59	97	بكالوريوس	المؤهل الدراسي
28	46	ماجستير	
13	21	دكتوراة	
75	123	اقل من 30	الفئة العمرية
25	41	30 فأكثر	
75	123	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
15.8	26	من 5 الى اقل من 10	
0.091	15	10 فأكثر	

الجدول السابق يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمجموعة من العوامل الديموجرافية أولاً: عامل النوع : يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث وزعت الى 36 ذكر بنسبة 22% وإلى 128 انثى بنسبة 78% .

ثانياً: عامل المؤهل الدراسي : يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث وزعت إلى 97 حاصل على درجة البكالوريوس بنسبة 59% وإلى 46 حاصل على درجة الماجستير بنسبة 28% كما وزعت إلى 21 حاصل على درجة دكتوراة بنسبة 13% .

ثالثاً: عامل الفئة العمرية : يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث وزعت الى 123 أقل من 30 سنة بنسبة 75% وإلى 30 فأكثر بنسبة 25% .

رابعاً: عامل سنوات الخبرة : يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث وزعت إلى 123 أقل من 5 سنوات بنسبة 75% وإلى 26 من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 15.8% كما وزعت إلى 15 10 سنوات فأكثر بنسبة 0.091% .

4/6 معامل الصدق والثبات

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

وذلك لقدرة معامل ألفا كرونباخ في قياس الإتساق الداخلى لفقرات الإستبيان ، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعنى زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما تم حساب معامل الصدق للبيانات (validity) عن طريق حساب جذر معامل الثبات و الجدول التالى يوضح قيم معاملى الصدق و الثبات لمحاور الاستبيان سواء بصورة مجمعة أو كل على حده.

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

جدول رقم (4)

قيم معامل الصدق والثبات

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة		
نمط القيادة	0.876	0.935
ممارسات القيادة	0.884	0.940
الإجمالي	0.880	0.937
الثقافة التنظيمية		
العاملون	0.901	0.949
المديرون	0.792	0.889
بيئة العمل	0.854	0.924
الأهداف	0.877	0.936
الإجمالي	0.856	0.924
إدارة التغيير		
أهمية التغيير التنظيمي	0.876	0.935
دور الإدارة في دعم التغيير	0.889	0.942
سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.930	0.964
الإجمالي	0.898	0.947
إجمالي الاستبيان	0.878	0.936

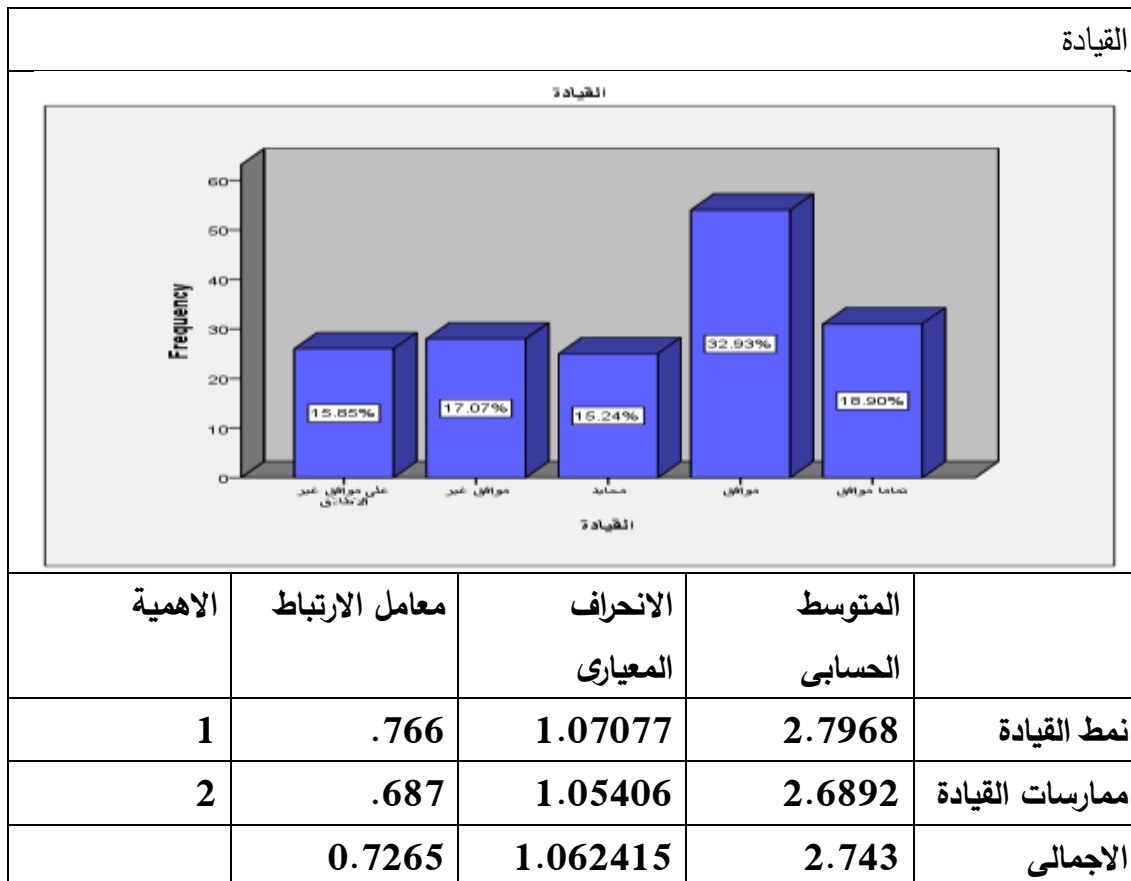
يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة كل من معامل الصدق و الثبات لكلٍ من المتغيرات الرئيسية وإجمالي الإستبيان.

5/6 التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث



جدول رقم (5)

التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث لبعء القيادة



المتغير الرئيسي الأول فى الدراسة وهو بعء القيادة وهو يمثل متغير الدراسة المستقل حيث تألف هذا المتغير من متغيرين فرعيين وهما محور نمط القيادة والذى تتضمن 6 عناصر فى الإستبيان حصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.7968 وانحراف معيارى 1.07077 وبارتباط قدرة 0.766.

حصل المتغير الفرعى الثانى وهو محور ممارسات القيادة والذى يشتمل على 18 عنصر فى الاستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.6892 وانحراف معيارى 1.05406 وبارتباط قدرة 0.687.

يتضح مما سبق و من العرض البيانى أعلاه أن المتغير الرئيسى بعء القيادة:

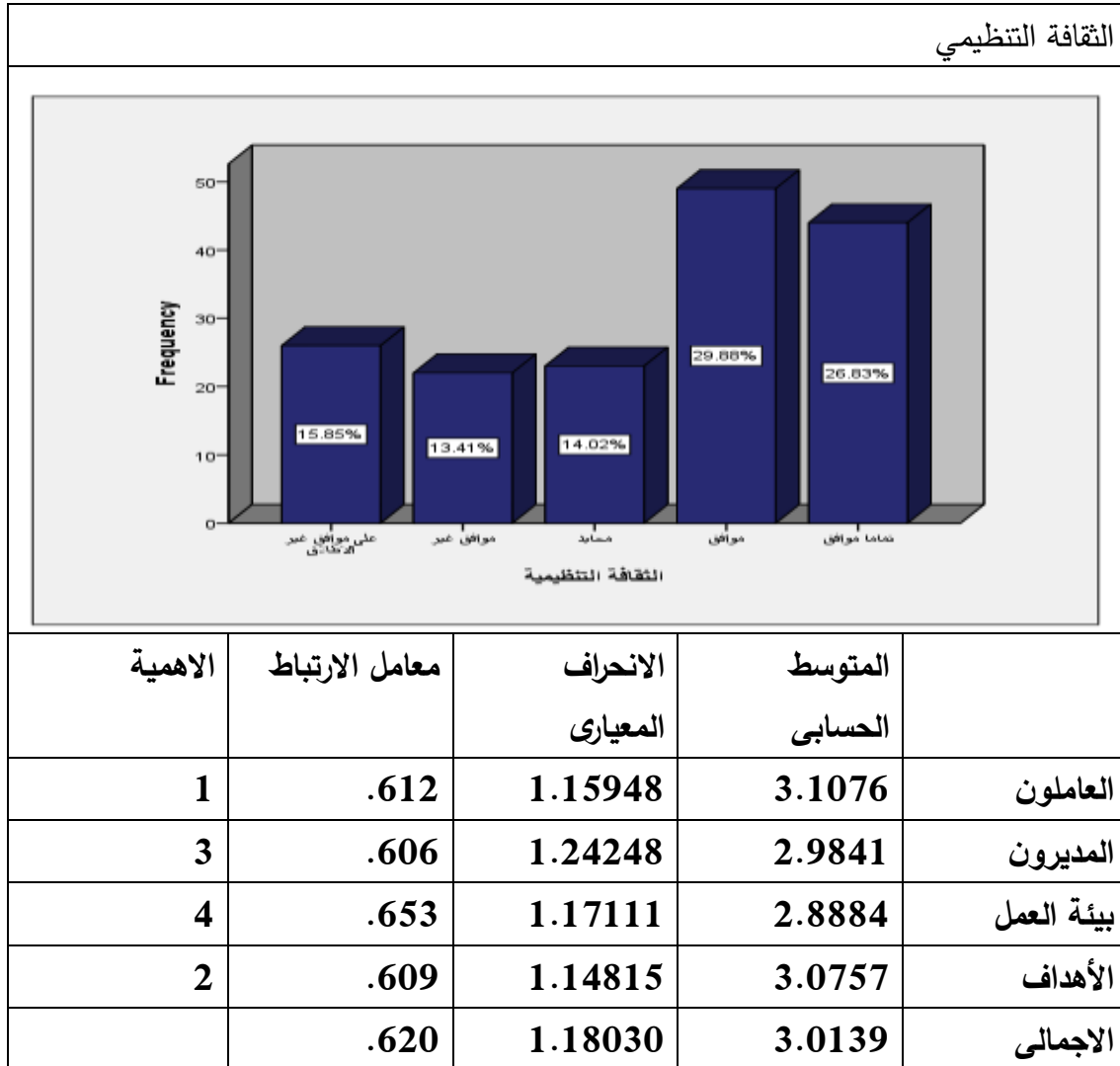
1. حصل على نسبة قبول من إجمالى المبحوثين قدرها 52% كما حصل على 15% حياء وحصل على 32% نسبة رفض.

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

2. كما حصل على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.743 وبانحراف معياري 1.062415 وبارتباط قدره 0.7265

جدول رقم (6)

التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث لبعدها الثقافة التنظيمية



البعدها الثاني: من الدراسة وهو بعدها الثقافة التنظيمية وهو يمثل متغير الدراسة الوسيط حيث تألف هذا المتغير من أربعة متغيرات فرعية وهي: محور العاملون والذي تتضمن 4 عناصر في الاستبيان حصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 3.1076 وبانحراف معياري 1.15948 وبارتباط قدره 0.612.



حصل المتغير الفرعى الثانى وهو محور المديرين والذى تتضمن 4 عناصر فى الإستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.9841 وبانحراف معيارى 1.24248 وبإرتباط قدره 606.

وحصل المتغير الفرعى الثالث وهو محور بيئة العمل والذى تتضمن 5 عناصر فى الإستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.8884 وبانحراف معيارى 1.17111 وبإرتباط قدره 653.

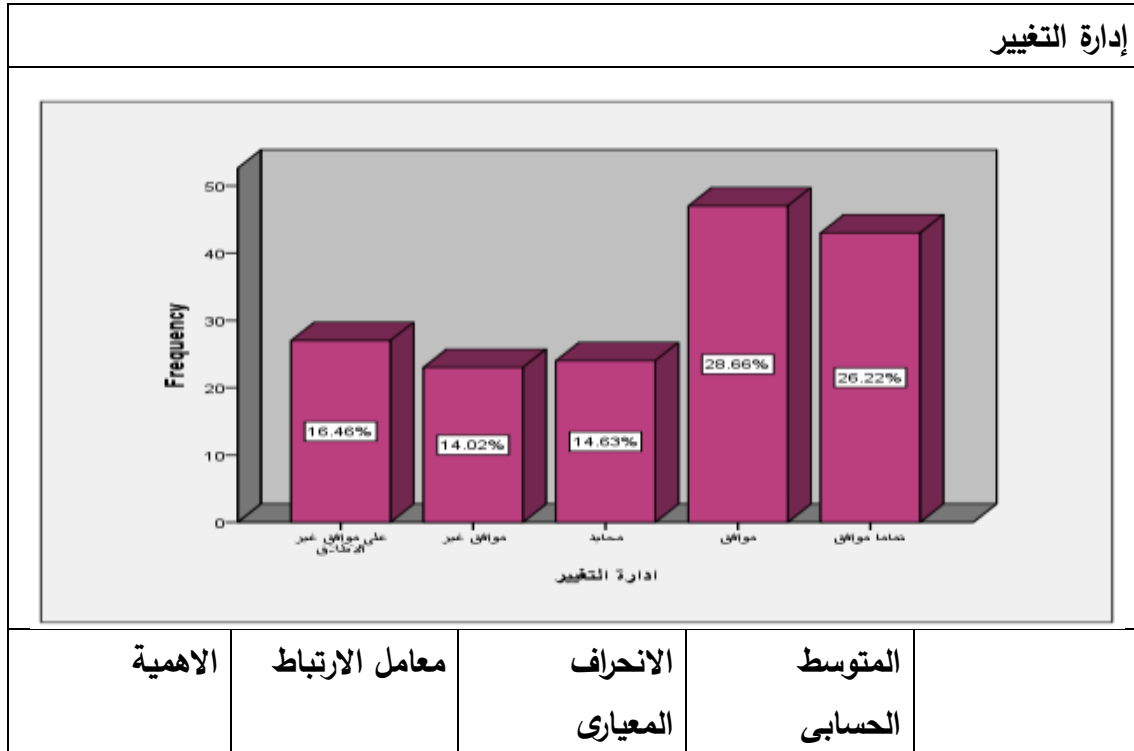
وأخيراً حصل المتغير الفرعى الرابع وهو محور الأهداف والذى تتضمن عنصرين فى الإستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 3.0757 وبانحراف معيارى 1.14815 وبإرتباط قدره 609.

يتضح مما سبق ومن العرض البيانى أعلاه أن بعد الثقافة التنظيمية:

1. حصل على نسبة قبول من إجمالى المبحوثين قدرها 57 % كما حصل على 14% حياد وحصل على 29% نسبة رفض.
2. كما حصل على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 3.0139 وبانحراف معيارى 1.18030 وبإرتباط قدره 620.

جدول رقم (7)

التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث لبعء إدارة التغيير



دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

1	.601	1.05908	2.8805	أهمية التغيير التنظيمي
3	.600	1.02160	2.7171	دور الإدارة في دعم التغيير
2	.569	.97194	2.7410	سلوك الأفراد تجاه التغيير
	.590	1.01754	2.7795	الاجمالي

المتغير الرئيسي الثالث في الدراسة هو بعد إدارة التغيير وهو يمثل متغير الدراسة التابع حيث تألف هذا البعد من ثلاثة متغيرات فرعية هي: محور أهمية التغيير التنظيمي والذي تتضمن 7 عناصر في الاستبيان، وحصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.8805 وبانحراف معياري 1.05908 وبارتباط قدرة 0.601.

حيث حصل المتغير الفرعي الثاني وهو محور دور الإدارة في دعم التغيير والذي تتضمن 6 عناصر في الاستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدرة 2.7171 وبانحراف معياري 1.02160 وبارتباط قدره 0.600.

وحصل المتغير الفرعي الثالث وهو محور سلوك الأفراد تجاه التغيير والذي تتضمن 3 عناصر في الاستبيان على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 2.7410 وبانحراف معياري 0.97194 وبارتباط قدره 0.569.

يتضح مما سبق ومن العرض البياني أن المتغير التابع إدارة التغيير:

1. حصل على نسبة قبول من اجمالي المبحوثين قدرها 55 % كما حصل على 15% حياذ كما حصل على 30% نسبة رفض.

2. وحصل على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 2.7795 وبانحراف معياري 1.01754 وبارتباط قدره 0.590.

6/6 إختبارات الفروض

أولاً: دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين ترجع للعوامل الديموجرافية



1. مدى تأثير عامل النوع

جدول رقم (8)

تأثير عامل النوع

م	عناصر الاستبيان	قيمة الاحصاء	القرار
-1	نمط القيادة	0.231	لا توجد فروق
-2	ممارسات القيادة	0.081	لا توجد فروق
-3	العاملون	0.133	لا توجد فروق
-4	المديرون	0.067	لا توجد فروق
-5	بيئة العمل	0.064	لا توجد فروق
-6	الأهداف	0.092	لا توجد فروق
-7	أهمية التغيير التنظيمي	0.112	لا توجد فروق
-8	دور الإدارة في دعم التغيير	0.147	لا توجد فروق
-9	سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.361	لا توجد فروق

تم استخدام اختبار t -test لدراسة مدى وجود فروق لعامل النوع على إجابات أفراد العينة. ويتضح من قيمة p -value لكل عناصر الإستبيان اكبر من 0.05 و هو ما يدل على عدم وجود تأثير لعامل النوع على إجابات أفراد العينة .

2. مدى تأثير عامل الفئة العمرية

جدول رقم (9)

تأثير عامل الفئة العمرية

م	عناصر الاستبيان	قيمة الاحصاء	القرار
-1	نمط القيادة	0.211	لا توجد فروق
-2	ممارسات القيادة	0.082	لا توجد فروق
-3	العاملون	0.415	لا توجد فروق
-4	المديرون	0.190	لا توجد فروق
-5	بيئة العمل	0.109	لا توجد فروق
-6	الأهداف	0.293	لا توجد فروق
-7	أهمية التغيير التنظيمي	0.118	لا توجد فروق

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

8-	دور الإدارة في دعم التغيير	0.189	لا توجد فروق
9-	سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.181	لا توجد فروق

تم استخدام اختبار t-test لدراسة مدى وجود فروق لعامل الفئة العمرية على إجابات أفراد العينة. ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الإستبيان أنها أكبر من 0.05 و هو ما يدل على عدم وجود تأثير لعامل الفئة العمرية على إجابات أفراد العينة .

3. مدى تأثير عامل المؤهل الدراسي

جدول رقم (9)

تأثير عامل المؤهل الدراسي

م	عناصر الاستبيان	قيمة الاحصاء	القرار
1-	نمط القيادة	0.205	لا توجد فروق
2-	ممارسات القيادة	0.382	لا توجد فروق
3-	العاملون	0.403	لا توجد فروق
4-	المديرون	0.097	لا توجد فروق
5-	بيئة العمل	0.099	لا توجد فروق
6-	الأهداف	0.190	لا توجد فروق
7-	أهمية التغيير التنظيمي	0.513	لا توجد فروق
8-	دور الإدارة في دعم التغيير	0.088	لا توجد فروق
9-	سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.101	لا توجد فروق

تم استخدام اختبار ANOVA لدراسة مدى التأثير لعامل المؤهل الدراسي على إجابات أفراد العينة. ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الإستبيان أنها أكبر من 0.05 وهو ما يدل على عدم وجود تأثير لعامل المؤهل الدراسي على إجابات أفراد العينة.

4. مدى تأثير عامل سنوات الخبرة

جدول رقم (10)

تأثير عامل سنوات الخبرة

م	عناصر الاستبيان	قيمة الاحصاء	القرار
1-	نمط القيادة	0.065	لا توجد فروق



2-	ممارسات القيادة	0.182	لا توجد فروق
3-	العاملون	0.422	لا توجد فروق
4-	المديرون	0.291	لا توجد فروق
5-	بيئة العمل	0.111	لا توجد فروق
6-	الأهداف	0.091	لا توجد فروق
7-	أهمية التغيير التنظيمي	0.101	لا توجد فروق
8-	دور الإدارة في دعم التغيير	0.122	لا توجد فروق
9-	سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.081	لا توجد فروق

تم استخدام اختبار ANOVA لدراسة مدى تأثير عامل سنوات الخبرة على إجابات أفراد العينة. ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الاستبيان أنها أكبر من 0.05 و هو ما يدل على عدم وجود تأثير لعامل سنوات الخبرة على إجابات أفراد العينة. ثانياً: دراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (11)

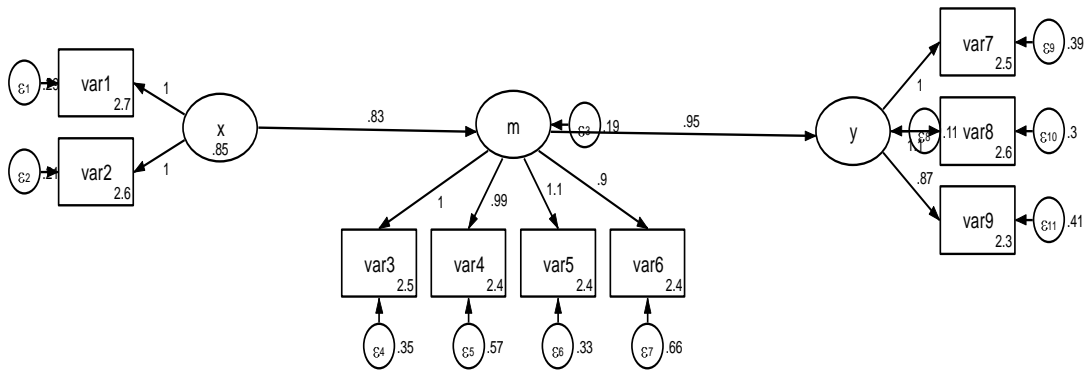
مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

م	عناصر الاستبيان	قيمة الاحصاء	القرار
1-	نمط القيادة	0.000	توجد علاقة
2-	ممارسات القيادة	0.000	توجد علاقة
3-	العاملون	0.000	توجد علاقة
4-	المديرون	0.000	توجد علاقة
5-	بيئة العمل	0.000	توجد علاقة
6-	الأهداف	0.000	توجد علاقة
7-	أهمية التغيير التنظيمي	0.000	توجد علاقة
8-	دور الإدارة في دعم التغيير	0.000	توجد علاقة
9-	سلوك الأفراد تجاه التغيير	0.000	توجد علاقة

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

تم استخدام اختبار χ^2 Chi-square لدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الاستبيان أنها أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة.
ثالثاً: دراسة مدى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

شكل رقم (1) مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة



جدول رقم (12)

مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

Structural equation model	Coef.	P-value	[Conf. Interval %95]	
x----m	.8332712	0.000	.6808055	.9857368
m----y	.9511009	0.000	.782283	1.119919
x----var1	2.731707	0.000	2.568632	2.894783
x----var2	2.640244	0.000	2.478232	2.802256
m----var3	2.530488	0.000	2.368004	2.692972
m----var4	2.420732	0.000	2.24429	2.597174
m----var5	2.390244	0.000	2.214185	2.566303
m----var6	2.432927	0.000	2.25881	2.607044
y----var7	2.5	0.000	2.33226	2.66774
y----var8	2.628049	0.000	2.460602	2.795495
y----var9	2.256098	0.000	2.100622	2.411573



x---m---y	.792525	0.000	.6382061	.9468438
-----------	---------	-------	----------	----------

تم استخدام إختبار Structural equation model SEM لدراسة مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الدراسة أنها أقل من 0.05 و هو ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة. المرحلة الثانية تحديد مدى ملائمة البيانات للنموذج وتتم باستخدام أربعة إختبارات:

1. adjusted goodness of fit index (AGFI)

2. goodness of fit index(GFI)

3. comparative fit index (CFI)

4. Chi-square χ^2

جدول رقم (13)

مدى ملائمة البيانات للنموذج

	χ^2	(AGFI)	(GFI)	(CFI)
X	0.321	0.889	0.901	0.963
M	0.117	0.814	0.898	0.876
Y	0.102	0.893	0.898	0.900
x---m--- y	0.091	0.921	0.902	0.912

ويتضح من الجدول السابق مايلي

1. أن قيم χ^2 Chi-square اكبر من 0.05 مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج.
2. أن قيم adjusted goodness of fit index (AGFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج .
3. أن قيم goodness of fit index(GFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج .
4. أن قيم comparative fit index (CFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج .

7 . استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين ترجع للعوامل الديموجرافية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة.
- بلغت قيم المتوسط الحسابي للمتغير الرئيسي بعد القيادة 2.743 وبانحراف معياري 1.07077 مما يدل على انخفاض الأهمية النسبية لهذا البعد من وجهة نظر المبحوثين، والذي يتكون من متغيرين فرعيين هما محوري نمط القيادة والذي بلغ المتوسط الخاص به 2.7968، وممارسات القيادة والذي بلغ المتوسط الخاص به 2.6892 وهذا يدل على أن استجابات المبحوثين دلت على أن بعد القيادة بالصورة التي سبق ذكرها في الاستبيان غير محققة بصورة كاملة، مما يدل على أن نمط القيادة غير داعم للتغيير في هيئة الرعاية الصحية.
- ولكن عند النظر إلى المتغير الوسيط للثقافة التنظيمية وهو يتكون من أربعة محاور نجد أن قيم المتوسط الحسابي الخاص به وهو 3.0139 أعلى من باقي المتغيرات وهذا يدل على أن له أهمية نسبية أكبر في إدارة التغيير من وجهة نظر المبحوثين، حيث حقق محور العاملون أعلى أهمية نسبية بمتوسط 3.1076 بالنسبة لإدارة التغيير من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على وعي المبحوثين بأهمية العنصر البشري(العاملون) في الثقافة التنظيمية كأحد محاورها وكذلك لدوره في إدارة التغيير. وجاء بعده في الأهمية محور الأهداف بمتوسط حسابي 3.0757 حيث يتعرض هذا المحور للتعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة وكذلك المشاركة مع الإدارة في وضع هذه الأهداف وهما نقطتان مهمتان ومؤثرتان كقيم للثقافة التنظيمية وكذلك لإدارة التغيير. أما بالنسبة لمحوري بيئة العمل والمديرون فقد حصل كلاً منهما على متوسط حسابي متقارب (2.9841، 2.8884) وهو ما يدل على انخفاض الأهمية النسبية لهما وكذلك دلت استجابات المبحوثين عن هذين البعدين بالصورة التي سبق ذكرها في الاستبيان غير محققة بصورة كاملة، مما يدل على أن بيئة العمل ما زالت غير مهينة بثقافتها الحالية للتغيير المطلوب وكذلك ما زالت ثقافة العمل لدى المديرون تقليدية غير متوافقة مع ما يتطلبه التغيير في هذا القطاع. ولكن يمكن القول أنه من حيث مدى قبول العاملين للعبارة الدالة على الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة أن استجابات المبحوثين اتسمت



بالرضا بشكل متوسط عن هذا البعد وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لعنصرين من إجمالي أربعة عناصر.

- أما بالنسبة للمتغير التابع إدارة التغيير فلقد حصل على متوسط حسابي قدره 2.7795 وبانحراف معياري 1.01754، ويدل انخفاض المتوسط الحسابي على انخفاض الأهمية النسبية لهذا البعد وكذلك دلت استجابات المبحوثين أن بعد إدارة التغيير غير محقق بالشكل الذي تم عرضه في الاستبيان. ويتكون بعد إدارة التغيير من ثلاثة محاور، محور أهمية التغيير وحصل على متوسط قدرة 2.8805، محور دور الإدارة في دعم التغيير وحصل على متوسط قدرة 2.7171 ومحور سلوك الأفراد تجاه التغيير وحصل على متوسط قدره 2.7410. وتدل قيم المتوسطات الخاصة بالمحاور على أن التغيير الحادث في هيئة الرعاية الصحية محل البحث مازال غير فعال وأن عملية إدارة التغيير يشوبها الكثير من نقاط الضعف. مما يؤكد ما لاحظاه الباحثان من خلال التعامل الفعلي في المستشفيات والوحدات التابعة لهيئة الرعاية الصحية (محل التطبيق).

8. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1/8 توصيات موجهة لإدارة هيئة الرعاية الصحية:

- تبنى معايير واضحة، محددة ومحدثة لإختيار القيادات.
- تدريب القيادات والعاملين بشكل مستمر ليس فقط تدريباً فنياً ولكن التركيز على التدريب التوجيهي وذلك للعمل على تغيير الإتجاهات السلوكية والأفكار والقيم مما يؤدي إلى تغيير وتحسين الثقافة التنظيمية.
- منح الحرية للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل، مما يؤدي لتنمية وتحسين أدائهم.
- زيادة مشاركة العاملين للإدارة في وضع الأهداف، حل المشكلات وإتخاذ القرارات بما يدعم الشعور بالولاء والانتماء، وكذلك تقليل مقاومة التغيير لديهم.
- زيادة الوضوح والشفافية المتعلقة بقرارات الإدارة وممارساتها، يعمل على القضاء على حالة الغموض وتقليل التكهنات والشائعات مما يعمل على توفير مناخ تنظيمي صحي وإيجابي.
- تحسين طرق الاتصال وزيادة فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الهيئة والمؤسسات التابعة.

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

- الاهتمام بتطوير العاملين سواء عن طريق التدريب أو دعمهم للحصول على درجات علمية أعلى واعتبار هذا الدعم استثمار في المورد البشري لديها.
- الحرص على توفير التسهيلات المادية وتهيئة بيئة العمل لمساعدة العاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية.
- تصميم آلية فعالة للمكافآت لتحفيز العاملين على التغيير .
- العمل على توفير مناخ يساعد العاملين على التعاون وتبادل الخبرات.

2/8 توصيات موجهة للعاملين في هيئة الرعاية الصحية

- تنمية مهارات التواصل لما لها من أهمية كبيرة في وتأثير على أدائهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض مما ينعكس على جودة الخدمة الصحية المقدمة.
 - الاقتناع والإيمان بضرورة تبني ثقافة التحسين المستمر.
 - العمل على تطوير ذاتهم باستمرار، وكذلك مراجعة سلوكياتهم في التعامل مع الآخرين ومنهم المتعاملين مع الهيئة او متلقى الخدمة الصحية في المؤسسات التابعة لها.
 - محاولة القضاء على مقاومة التغيير أو على الأقل التقليل منها، وذلك بالنظر إلى الجوانب الإيجابية في عملية التغيير والفوائد العائدة منها.
- ويوضح الجدول التالي رقم (14) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات لإدارة هيئة الرعاية الصحية

جدول رقم (14)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات لإدارة هيئة الرعاية الصحية

التوصية	كيفية التطبيق	الهدف منها	الفترة الزمنية	القائم على التنفيذ
1. تبني معايير لإختيار القيادات	مراجعة المعايير الحالية لإختيار القيادات وتحديثها لتكون ملائمة للتغيير وللثقافة التنظيمية الداعمة له.	اختيار قادة مؤمنون بالتغيير وقادرون على إدارة عملية التغيير بسلاسة وإرساء ثقافة جديدة داعمة له.	من الآن إلى الإنتهاء من التحديث.	الإدارة العليا لهيئة التأمين الصحي الشامل مع وزارة الصحة والسكان
2. القيام بتدريب العاملين.	وضع خطة تدريبية وتصميم دورات تدريبية وفقاً	تغيير توجهات وسلوكيات العاملين إيجابياً تجاه التغيير.	على فترات زمنية متقاربة	إدارة التدريب بالتعاون مع إدارة



الموارد البشرية وباقى الإدارات	وبشكل مستمر		لاحتياجات الهيئة المختلفة ومن أكثر أنواع التدريب إحتياجاً فى الهيئة، التدريب التوجيهى أو الإدراكى.	
الإدارة العليا ومديرى الإدارات	بصفة مستمرة	المشاركة تعمل على زيادة ولاء العاملين للهيئة وتساعدهم على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم دون خوف.	عقد ورش عمل لعرض المستجدات وطرح المشكلات ومشاركة العاملين فى تقديم الحلول وصنع القرارات	3. زيادة مشاركة العاملين للإدارة
مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام مع رفع التقارير للإدارة العليا	بصفة مستمرة	الكشف عن معوقات الاتصال إن وجدت والعمل على معالجتها وكذلك معرفة مدى قوة الجماعات غير الرسمية فى الهيئة والعمل على جذبها والاستفادة منها فى تسيير العمل	مراجعة خطوط الاتصال الرسمى وغير الرسمى فى الهيئة. مع عقد دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال واهتمام الإدارة العليا بالجماعات الرسمية وغير الرسمية على حد سواء.	4. تحسين طرق الاتصال وزيادة فعالية الاتصال الرسمى وغير الرسمى
الإدارة العليا	بصفة مستمرة	زيادة معرفة العاملين وتطوير قدراتهم العلمية يعمل على تحسين أدائهم وكذلك اهتمام المنظمة بذلك ومساعدتهم عليه	عن طريق التدريب بأنواعه المختلفة وتشجيع العاملين على التعليم والحصول على درجات علمية أعلى، وكذلك عمل	5. الاهتمام بتطوير العاملين

دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية
د. رباب السيد رجب د. محمد رفعت القيراني

		يزيد من ولائهم وانتمائهم لها.	بروتوكولات مع الجامعات والمراكز العلمية، والدعم المالى لمن يرغب من العاملين فى استكمال دراسته.	
الإدارة العليا لهيئة التأمين الصحى الشامل مع إدارة الموارد البشرية	بصفة مستمرة لضمان التطبيق	نشر قيم العدالة والشفافية يدعم إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وكذلك تحسين الأداء بشكل عام.	مراجعة نظم الحوافز الموضوعة بالفعل والتأكد من مراعاة الشفافية والعدالة	6. تصميم آلية فعالة للمكافآت لتحفيز العاملين.

9 . البحوث المستقبلية:

يحتاج مجال التطبيق إلى المزيد من البحوث وذلك نظراً لأهميته ولقد أثارت نتائج هذا البحث عدة نقاط يمكن الإستفادة منه مستقبلاً:

1/9 البحث عن متغيرات وسيطة أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير مثل إدارة المواهب أو إدارة خبرات العاملين.

2/9 يمكن إجراء دراسات أخرى تربط بين ممارسات القيادة وفعالية إدارة التغيير وتطبيقها فى منظمات مختلفة وذلك لمقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية وتحديد مدى التشابه أو الإختلاف.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الشوادفي، محمد غمري، دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديري الإدارة المحلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق-كلية التجارة، المجلد 33 العدد 2، 2011

الفرج، أسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27- العدد الأول-2011.

بوكتلوم، نعيمة، أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي: دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيسى على البليدة، العدد 18 ، 2018

تومي، ميلود وخريف، نادية، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة الجزائر، 2011
حماد، مختار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغييرالتنظيمي من خلال تفويض التغيير: وكيل التغيير-مستشار التغيير أنموذجا، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، مجلد 13 العدد 5 ، 2021

عبد الرازق، خالدية مصطفى عطا وعباس، سامى أحمد وأحمد، حميدعلى، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة:دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019.

عبد اللطيف، كرزابى ورقراقى، أمينة، إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات أهداف التغيير و عوامل نجاحه أو فشله، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، الناشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن 2014

جريدة المصرى اليوم (2019/7/2)

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bass, B. M., 1985, "Leadership and performance beyond expectations" Free Press, New York.

Beaman, K.V. and Guy, G.R. (2005), Effecting Change in Business Enterprises: Current Trends in Change Management, The Conference Board, New York, NY.

- Beer, M. and Nohria, N. (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Belias, Dimitrios and Koustelios, (2014) The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, *European Scientific Journal*, edition vol.10, No.7
- Carter, E. (2008), “Successful change requires more than change management”, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 31 No. 1, pp. 20-23.
- Deshpande, R. and F.E. Webster, (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *The Journal Of Marketing*, 53(1),3-15
- Hatch, M. J., 1993, “The dynamics of organizational culture”, *Academy of Management Review*, 18(4),657–693.
- Helpap, S. and Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016), “Employees’ emotions in change: advancing the sensemaking approach”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 903-916.
- Hofstede, G., (2001), *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE
- Hudescu, L. and Ilies, L. (2011), “Challenges in choosing an effective change management approach”, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Vol. 2 No. 2, pp. 125-129.
- Kilpimaa, J. (2006), *Factors Influencing Successful Change Management in IT Outsourcing from Transferred Personnel Point of View*, Department of Management Studies, University of Tampere.
- Lanning, H. (2001), *Planning and Implementing Change in Organizations – A Construct for Managing Change Projects*, Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology.
- Li, M., Liu, W., Han, Y. and Zhang, P. (2016), “Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behaviour: the role of thriving at work and autonomy orientation”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 732-750.
- Lucey, J. (2008), “Why is the failure rate for organizational change so high?”, *Management Services*, Vol. 52 No. 4, pp. 10-18.
- Metre, C. (2009), “Deriving value from change management”, *Journal of Science in Organisational Dynamics*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-47.
- Nazim, A., Shahid, A., Anjum, A., Wali, R., and Shahid, J. (2014), “Effects of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship behaviour, commitment and turnover intention (empirical study of private sector schools’ teachers)”, *Journal of Life Science*, Vol. 11 No. 3, pp. 175–183.
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and Practice* (6th ed), Sage, Thousand Oaks, CA.



- Nussbaumer, A. and Merkley, W. (2010), "The path of transformational change", *Library Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 678-89.
- Schein, E. H., 1992, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd eds. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H., (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Troyani, L. (2016), "3 examples of organizational change and why they got it right", TINY Pulse, available at: www.tinypulse.com/blog/3-examples-of-organizational-change-and-why-they-gotit-right (accessed 10 April 2016).
- Weick, K. E. and R. E. Quinn, 1999, Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50,361-386.