



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

موضوع المذكرة :

دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة

"دراسة على عينة من مرضى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة"

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم والعمل

إشراف الدكتور :

- العقبي الأزهر

إعداد :

- معمري محمد

السنة الجامعية : 2015/2014

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة

"دراسة على عينة من مرضى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة"

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم والعمل

إشراف الدكتور :

- العقبي الأزهر

إعداد :

- معمري محمد

السنة الجامعية : 2015/2014

تشكرات

شكر و عرفان

وَلَيْسَ شَكَرُكُمْ لَأَنْزِدَ لَكُمْ

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به علي من فضل فوفقني وسدد خطاي ومنحني القدرة على اتمام هذا الجهد المتواضع ، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الكريم الدكتور "العقبي الأنزهري" على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد واهتمام ، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة ، واقتراحات قيمة وتوجيه سديد طيلة فترة اعدادها .

ويسرني أن أتقدم الى الأساتذة الأفاضل في جامعة محمد خيضر - بسكرة - بفضيل الامتتان والعرفان ، والشكر الجزيل الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة ، على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة .

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من قدم لي يد المساعدة ، ولكل من سهل لي الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذه الرسالة ، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير ، لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم .

وأسأل الله التوفيق

محمد معمري

إهداء

إلى من سهرت على مراحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل

والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح

والذي حفظه الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعران الإهداء فهرس المحتويات
13	مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
16	1-الإشكالية
19	2-فرضيات الدراسة
20	3-أهداف الموضوع
20	4-أهمية الموضوع
21	5-أسباب اختيار الموضوع
22	6-تحديد المفاهيم
27	7-الدراسات السابقة أولا : الدراسات العربية ثانيا : الدراسات الجزائرية
الفصل الثاني : المؤسسة الخدمية والعوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي	
35	تمهيد
36	1-أنواع جمهور المؤسسة
39	2-علاقات المؤسسة بجماهيرها
45	3-أهمية علاقة المؤسسة بجماهيرها
47	4-جودة الخدمات الصحية وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة
51	5-العوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة الصحية
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : أسباب التغيير التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه	
62	تمهيد
63	1-أنواع التغيير التنظيمي
64	2-خصائص التغيير التنظيمي

68	3-أسباب التغيير التنظيمي
74	4-الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي
77	5-أهداف التغيير التنظيمي
83	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
85	تمهيد
86	1-التعريف بمجالات الدراسة
86	أ-المجال الزمني
87	ب-المجال الجغرافي
93	ج-المجال البشري
94	2-العينة وطريقة اختيارها
94	- مجتمع الدراسة
94	- عينة الدراسة
94	3-المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
94	أ-المنهج
95	ب-أدوات جمع البيانات(الملاحظة-المقابلة-الاستمارة)
99	ج-الوثائق والسجلات
99	4- صدق وثبات الاستبيان
100	5- الأساليب الاحصائية المستخدمة
100	6-صعوبات الدراسة
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج	
102	تمهيد
103	1-عرض وتحليل البيانات
103	أ-تحليل البيانات العامة
112	ب-تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى
128	ج-تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية
138	د-تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة
171	2-نتائج الدراسة
172	أ-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

176	ب-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
179	ج-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
185	النتائج العامة
192	التوصيات
194	الخاتمة
197	قائمة المراجع
206	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
77	أنواع التغيير واستراتيجيات التغيير	01
89	المستشفيات المتخصصة عبر الوطن	02
90	عدد المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة	03
90	القطاعات الصحية بولاية الجلفة	04
91	عدد الطواقم الطبية والإدارية بولاية الجلفة	05
94	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	06
99	يبين النتائج النهائية لاختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	07
103	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس	08
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	09
105	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الإقامة	10
106	يوضح توزيع عينة الدراسة على المرضى المراجعين الذين سبق لهم العلاج بمستشفى آخر	11
107	يوضح توزيع عينة الدراسة للعلاج لأول مرة بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة	12
108	يوضح نوع المراجعة	13
109	يوضح عدد المراجعات	14
110	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : من قام بتوجيهك ونصحك بالعلاج بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة	15
111	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عبارة : ما الذي دفعك للعلاج بهذا المستشفى	16
112	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاج	17
113	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : وسائل الاتصال التي تعتمد عليها ادارة مستشفى الصداقة كوبا/الجزائر في امدادكم بمواعيد الفحص	18
114	يوضح إعطاء مواعيد أخرى	19
115	يوضح تغيير في عملية حجز المواعيد	20
116	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : عند دخولكم للمستشفى لأول مرة هل يتم توجيهكم من طرف	21
118	يوضح وضع المستشفى لوحات وعلامات ارشادية يسهل الوصول الى الاقسام والمصالح المختلفة	22

119	يوضح استعمال موظفي الاستقبال المستشفى الصداقة أساليب الحوار معكم	23
121	يوضح تميّز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم	24
122	يوضح تشجيع إدارة المستشفى المرضى على ادامة الاتصال معها	25
124	يوضح تجاوب بينكم وبين الأطباء والعاملين الكوبين	26
125	يوضح القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم داخل المستشفى.	27
126	يوضح لغة التواصل بينكم وبين الأطباء بمستشفى الصداقة	28
128	تعتمد الادارة والأقسام في المستشفى على تبسيط اجراءات تقديم الخدمة	29
130	يوضح تقديم الخدمة الصحية للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة	30
131	يوضح تنقل المعلومات الخاصة بك(ملفك الصحي) بين المستويات الادارية في المستشفى لغرض علاجك بسهولة تامة وبدون تعقيد	31
132	يوضح منح ادارة المستشفى الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة إلى عمال المستشفى لتسهيل العمليات للمرضى	32
134	يوضح الالتزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى فقط	33
135	يوضح وجود مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار	34
137	يوضح تحمل الإدارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة	35
138	يوضح الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس	36
139	يوضح احترام عمال مستشفى الصداقة اللوائح والقوانين	37
140	يوضح استخدام ادارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى المراجعين	38
141	يوضح شعور المرضى المراجعين بالاحترام من طرف الطاقم الكوبي	39
142	يوضح المعاملة وحسن الأدب	40
143	يوضح وجود اهتمام من طرف العاملين الكوبيين	41
144	يوضح مراعاة مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود في المجتمع الجزائري	42
145	يوضح وجود في كل قسم مترجم	43
146	يوضح شرح لك الاجراءات الواجب عليك عملها بغية متابعة العلاج في المنزل	44
147	يوضح الرضا على نظافة المستشفى	45
148	يوضح الرضا على تجهيزات المستشفى	46
149	يوضح الرضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الاطباء اثناء العلاج	47
150	يوضح انطباع عن الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون	48

151	يوضح تحدث اصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي يقدمها مستشفى الصدائة	49
152	يوضح الرغبة بالبقاء كزبون للمستشفى الصداقة لطب العيون	50
153	يوضح متغير السن وعدد المرات المراجعة	51
153	يوضح اختبار Khi-deux de Person	52
154	يوضح اختبار CRAMER	53
154	يوضح متغير السن مع طبيعة العلاج	54
155	يوضح اختبار Khi-deux de Person	55
155	يوضح اختبار CRAMER	56
156	يوضح المتغير السن مع حسن الاستماع والانتباه لكم	57
156	يوضح اختبار Khi-deux de Person	58
157	يوضح اختبار CRAMER	59
158	يوضح المتغير السن مع احترام من طرف الطاقم الاداري والطبي الكوبي	60
158	يوضح اختبار Khi-deux de Person	61
159	يوضح اختبار CRAMER	62
160	يوضح المتغير السن مع حسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين بمستشفى الصدائة	63
160	يوضح اختبار Khi-deux de Person	64
161	يوضح اختبار CRAMER	65
162	يوضح متغير السن مع رضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الأطباء اثناء العلاج	66
162	يوضح اختبار Khi-deux de Person	67
163	يوضح اختبار CRAMER	68
164	يوضح الإقامة والمراجعة	69
164	يوضح اختبار Khi-deux de Person	70
165	يوضح اختبار CRAMER	71
166	يوضح الإقامة وعدد مرات المراجعة	72
166	يوضح اختبار Khi-deux de Person	73
167	يوضح اختبار CRAMER	74

168	يوضح الارتباط بين محاور الدراسة	75
169	يوضح الارتباط بين أبعاد الدراسة	76
174	يوضح احصائيات الاختبار الفرضية الجزئية الأولى	77
174	يوضح قوة الارتباط الفرضية الجزئية الأولى	78
175	يوضح اختبار T الفرضية الجزئية الأولى	79
178	يوضح احصائيات الاختبار الفرضية الجزئية الثانية	80
178	يوضح قوة الارتباط الفرضية الجزئية الثانية	81
178	يوضح اختبار T الفرضية الجزئية الثانية	82
181	يوضح احصائيات الاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	83
182	يوضح قوة الارتباط الفرضية الجزئية الثالثة	84
182	يوضح اختبار T الفرضية الجزئية الثالثة	85

فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
43	مكونات البيئة الخارجية	01
46	المنظمة وجماهيرها	02
48	سلسلة العلاقة بين المنظمة والزبائن والموظفين	03
67	خصائص التغيير التنظيمي	04
76	الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي	05
82	مميزات أهداف المؤسسة الصحية	06
103	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس	07
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
105	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الإقامة	09
106	يوضح توزيع عينة الدراسة على المرضى المراجعين الذين سبق لهم العلاج بمستشفى آخر	10
107	يوضح توزيع عينة الدراسة للعلاج لأول مرة بالمستشفى	11
108	يوضح نوع المراجعة	12
109	يوضح عدد المراجعات	13
110	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : من قام بتوجيهك ونصحك بالعلاج بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة	14
111	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عبارة : ما لذي دفعك للعلاج بهذا المستشفى	15
112	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاج	16
113	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : وسائل الاتصال التي تعتمد عليها ادارة مستشفى الصداقة كوبا/الجزائر في امدادكم بمواعيد الفحص	17
114	يوضح اعطاء مواعيد أخرى	18
116	يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : عند دخولكم للمستشفى لأول مرة هل يتم توجيهكم من طرف	19
118	يوضح وضع المستشفى لوحات وعلامات ارشادية يسهل الوصول الى الاقسام والمصالح المختلفة	20
119	يوضح استعمال موظفي الاستقبال المستشفى الصداقة أساليب الحوار معكم	21
121	يوضح تميز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم	22

122	يوضح تشجيع ادارة المستشفى المرضى على ادامة الاتصال معها	23
124	يوضح تجاوب بينكم وبين الأطباء والعاملين الكوبين	24
125	يوضح القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم داخل المستشفى.	25
126	يوضح لغة التواصل بينكم وبين الأطباء بمستشفى الصداقة	26
128	تعتمد الادارة والأقسام في المستشفى على تبسيط اجراءات تقديم الخدمة	27
130	يوضح تقديم الخدمة الصحية للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة	28
131	يوضح تنقل المعلومات الخاصة بك(ملفك الصحي) بين المستويات الادارية في المستشفى لغرض علاجك بسهولة تامة وبدون تعقيد	29
132	يوضح منح ادارة المستشفى الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة الى عمال المستشفى لتسهيل العمليات للمرضى	30
134	يوضح التزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى فقط	31
135	يوضح وجود مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار	32
137	يوضح تحمل الادارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة	33
138	يوضح الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس	34
139	يوضح احترام عمال المستشفى الصداقة اللوائح والقوانين	35
140	يوضح استخدم ادارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى المراجعين	36
141	يوضح شعور المرضى المراجعين بالاحترام من طرف الطاقم الكوبي	37
142	يوضح المعاملة وحسن الأدب	38
144	يوضح مراعاة مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود في المجتمع الجزائري	39
145	يوضح وجود في كل قسم مترجم	40
146	يوضح شرح لك الاجراءات الواجب عليك عملها بغية متابعة العلاج في المنزل	41
147	يوضح رضى على نظافة المستشفى	42
148	يوضح رضى على تجهيزات المستشفى	43
149	يوضح رضى عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الاطباء اثناء العلاج	44
150	يوضح انطباع عن الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون	45
151	يوضح تحدث اصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة	46
152	يوضح الرغبة بالبقاء كزيون للمستشفى الصداقة لطب العيون	47

مقدمة

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية و الخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة في العالم ، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة إلى أخرى ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير وقد يكون هذا التغيير نتيجة جهد منظم مخطط له وتتبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى تعديل حتى تتماشى مع متطلبات التجديد والتوجه نحو وضع أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وهو ما يحتاج من الحكومات وإدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات بل وتعديل الهياكل التنظيمية وثقافة التنظيمية والاتصال في هذه المنظمات بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

إن القدرة للتغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة يعد احد عناصر استدامة الميزة التنافسية و للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير ، وإحداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب إيجاد نوعا من التغيير الذي عرفه بأنه النظرة الايجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المنظمة بشكل كلي.

وقد أصبح التغيير في المستشفيات ضرورة مهمة في طريقة تقديم الخدمات الطبية وتحسينها وتنويعها حتى تلائم توقعات المرضى ، وقد أوضحت الكثير من التجارب الدولية الفرص التي يمنحها التغيير في المستشفيات للتحسين المستمر في تقديم أحسن الخدمات الطبية وأجودها .

فالتغيير في المستشفيات هدفه البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه وفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغيرات جذرية وعميقة في عملية الاتصال والهياكل التنظيمية و ثقافة التنظيمية والتدريب العمال وتكنولوجيا ، وفي هذا الإطار فإن التغيير التنظيمي هو فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية جذرية ، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات:الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، التكوين ، من اجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى خدمة في مخرجاتها ، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك إن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد ، وبقاء المؤسسة ونجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم ، ولذلك فإن التغيير التنظيمي هو تغيير

يشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الخدمة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين.

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها ، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو احداث تغيير ايجابي في الأداء ، فمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة هو المسؤول من خلال الخدمات الصحية التي يقدمها للمواطن من خلال العاملين فيه ، فيمكن دور الادارة في العمل على احداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على اقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول الى الأهداف المنشودة ، وقد مر مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة بمجموعة من التغييرات سواء في الاتصال أو التغيير في الهيكل التنظيمي أو التغيير في بعض الخصائص الثقافية التنظيمية .

ولإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده ، تم تقسيم البحث الى خمس فصول ، احتوى الفصل الأول على موضوع الدراسة ، حيث قام الباحث بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الاشكالية فتساؤلات البحث ثم فرضيات أهمية وأهداف الموضوع ، ثم قام بتحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة والتعليق عليها ، أما الفصل الثاني المؤسسة الخدمية والعوامل المتحكمة في تحقيق رضا الجمهور الخارجي ، أما الفصل الثالث أسباب التغيير التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه ، الفصل الرابع تتعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية ، والفصل الخامس يتعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضيات ، ليصل الباحث الى استنتاج عام حول الدراسة وبعض من الاقتراحات والتوصيات ، ثم الخاتمة .

الفصل الأول : موضوع الدراسة

1- الاشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الموضوع

4- أهمية اختيار الموضوع

5- أسباب اختيار الموضوع

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

تسعى المنظمات في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات الجماهير و متطلباتهم ، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساسي الذي تدخل من خلاله هذه المنظمات إلى تحقيق التقدّم و التميّز على منافسيها ، وذلك لأن بيئة العمل الحالية أصبحت تتسم بالسرعة في التغيير ، كما أنّ الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء العمل باتت غير ملائمة لهذه البيئة من هنا أصبحت المنظمة ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقّق لها إستراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميّز للوصول إلى أعلى مرتّبات رضا الجمهور، فقد أصبح الجمهور في دائرة الاهتمام والتركيز ومحطّ أنظار العديد من المنظمات التي تحاول اجتذابه بشئى الطرق والوسائل الممكنة.

تعدّ درجة تمّتع المواطن بالحقوق الصحية في أيّ دولة من الدول ، معياراً أساسياً لتقدم الدول ، وقياساً لقدرة الدولة على الرفع من شأن مواطنيها ، ومدى قدرتها على توفير الحياة الكريمة والرعاية الصحية السليمة لهم ، والمستشفى كتنظيم إداري يستخدم موارد بشرية وفنية ومادية تتزايد أحجامها وقيمتها توكّاباً مع التقدم التقني والصحي .

لقد أصبحت الخدمات الصحية الجيّدة اليوم مصدراً لثقة فئة المرضى و هاجساً للمؤسسات الاستشفائية ، وباتت ثقة المرضى محور اهتمامها ومنها تنطلق في دائرة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات المرضى وتقديم خدمة تحقق ثقته وارتباطه بالمؤسسة ، خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكّنت الجماهير من القدرة على المفاضلة بين الخدمات ، لذا تسعى إدارة المؤسسات الصحية إلى التغيير والذي يعد عملية مدروسة ومخططة ، وينصب على التخطيط أو السلوك التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا ، وغير ذلك بغرض تحقيق الملاءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميّز ، وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية ، فمن أهم مظاهر التغيير أنّه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الخدماتية الكبرى للمؤسسات ، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع .

تسعى المؤسسات الخدماتية بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغييرات والتطورات المستمرة ، بهدف تقديم أفضل الخدمات وذلك لكونها تقدّم خدمة للأخريين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة الخدماتية نفسها ، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف

إنجاحه ، حيث أصبح التغيير التنظيمي ركيزة أساسية في العملية الإدارية و رسم الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة ، التي تخدم تحقيق الأهداف المخططة و تكشف عنها بصورة واقعية تهدف من خلالها إلى تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير و خلق نوع من الثقة و التآلف بينهما عن طريق التعريف بهذه المؤسسة ، ومن المؤكد أن المؤسسات الحديثة سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن التغيير التنظيمي كأحد العوامل الفاعلة في تطوير المؤسسة و من عوامل قوتها ونجاحها .

لذا تحاول المؤسسات على اختلاف أنظمتها وأيديولوجياتها إيجاد علاقات طيبة مع الجمهور عن طريق إعطاء المعلومات والحقائق والبيانات عن ما تقوم به من أعمال وإنجازات لخدمة الزبائن وتحقيق أفضل أداء وظيفي لجماهيرها ، بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسات التي يتعاملون معها ، وإذا أمعنا النظر في طبيعة عمل تلك المؤسسات نجد أنها على الغالب تقدم خدمات لإرضاء جمهورها وبشكل عام لجميع الأفراد الذين يتعاملون معها.

فالمؤسسة الخدماتية تستهدف تعريف الجمهور الخارجي بأنواعه بكل أنشطة هذه المؤسسة ، وتكوين السمعة الطيبة ، والصورة ممتازة لدى مختلف فئات المتعاملين معها ، على أساس من المعلومات الصادقة والحقائق ، كما تستهدف في المقام الأول تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى إيجاد هذه الروح وتنميتها باستمرار ومحاولة ابتكار الحلول السريعة لمشاكل العاملين ، فضلاً عن توافر مقومات رفع الكفاءة الإنتاجية ، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بنوعية الإنتاج أو الخدمات أو النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسة .

وعلى هذا الأساس فإنّ عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على إيجاد صلات وعلاقات قويّة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية ، بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين بما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الخدماتية، وإلى ارتفاع شهرة المؤسسة وسمعتها الطيبة ومكانتها المتميزة بين الجمهور الخارجي و البيئة والمجتمع وجمهور العاملين معها ، إذاً نستطيع القول أنّ عملية التغيير أولاً وأخيراً تخاطب العنصر البشري لأنه هو أساس نجاح أيّ عملية تغيير في المؤسسة سواء كان الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي ، وهذا يدل على أنّه بقدر ما يكون هناك تفاعل و تواصل إيجابي مع المعنّيين بعملية التغيير بقدر ما يحقق هذا التغيير أهدافه و نتائج المرجوة ، خصوصاً أنّه أحياناً يكون التغيير ضرورياً وملحاً و خارج عن سيطرة المؤسسة ، إذ من الممكن أن يكون بقاؤها و استمرارها مهدّداً ، أو أن قدرتها على المنافسة تضعف .

كل عملية تغيير لها نتائجها وأثارها المترتبة عليها ، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء فالمستشفى هو المسؤول الأوّل عن صحة المواطن من خلال تقديم الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطن من خلال العاملين فيه ، فيكمن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير

بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وقد مرّ مستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو الاتصال أو الثقافة التنظيمية ، وكل هذا دفعنا إلى تقصي والبحث في موضوع التغيير التنظيمي ودوره في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بمستشفى طب العيون (كوبا/الجزائر) بالجلفة .

تستدعي طرح التساؤل التالي :

**ما دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون
كوبا/الجزائر ؟**

و قد تمخضت عنه عدة تساؤلات فرعية هي:

**أ- ما تأثير تغيير الاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب
العيون كوبا/الجزائر؟**

**ب- ما تأثير تغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب
العيون كوبا / الجزائر ؟**

**ج- ما تأثير تغيير لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى
الصداقة لطب العيون كوبا /الجزائر ؟**

2- الفرضيات :

الفرضية العامة :

يلعب التغيير التنظيمي دورًا هامًا في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر .

- الفرضيات الجزئية :

- الفرضية الجزئية الأولى:

أ- هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر.

المؤشرات:

1- وسائل الاتصال المستخدمة في مستشفى الصداقة (فاكس ، الانترنت ، الهاتف).

2- يوفر مستشفى الصداقة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة.

3- يوفر مستشفى الصداقة طرق عديد لحجز مواعيد للفحص أو المراجعة .

- الفرضية الجزئية الثانية :

ب- هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر

المؤشرات:

1- تقوم الإدارة بتفويض السلطة لتحسين الأداء .

2- توجد خطوط للاتصال بين الإدارة والجمهور.

3- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

- الفرضية الجزئية الثالثة :

ج- هناك أثر لبعض الخصائص الثقافية التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر.

المؤشرات:

1- يحاول العاملون الكوبيون بالمستشفى التوافق مع القيم التي يعتقد بها المرضى الجزائريون .

2- تُطوّر الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام و التوافق مع ثقافة المرضى .

3- يتم تعديل في سلوك العاملين الكوبيين بما يتوافق وقيم وعادات المجتمع .

3- أهداف الموضوع :

الغرض من هذا البحث هو محاولة تحقيق هدفين أساسيين :

- الهدف الأول هو توسيع معارف الباحث العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي مع التعرض لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة.
- الهدف الثاني يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على منظمة ذات شراكة أجنبية والمتعلقة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة ذو التسيير الأجنبي بهدف معرفة :

1. دراسة دور التغيير التنظيمي في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر.
2. معرفة أثر التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي والاتصال والثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة .

4-أهمية الموضوع :

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظرا للتغيرات السريعة في محيط منظمات عالم الشغل ، وضرورة تطوير هذه المنظمات بشكل يساير حركة التغيير من أجل ممارسة العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر ، وعليه فإن الجزائر باعتبارها إحدى بلدان العالم المتخلف فقد شهدت تغييرات في مختلف المجالات (الزراعية الصناعية ، الاجتماعية ، التكنولوجية) وما نتج عن هذه التغييرات من مظاهر نفسية اجتماعية في مجال المنظمات ، ولكون دراستنا موجهة نحو مؤسسة ذات وزن خدماتي واجتماعي محلي - وهي مستشفى - فإن أيّ تغيير فيها سيساهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفعالية ، والعكس فإن أيّ قصور في عملها سيكون له تأثير سلبي مباشر على المجتمع المتواجدة فيه ، ونظراً لأنّ العنصر البشري أهم عنصر كي يؤدي عمله بصورة حسنة ، وتكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :

أ- مستشفى الصداقة :

تتناول الدراسة موضوعاً مهماً وهو التغيير التنظيمي في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر كونه التجربة الأولى في الجزائر ، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير التنظيمي في ثلاث مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي ، والاتصال ، والثقافة التنظيمية وبالتالي تقديم المقترحات اللازمة للإستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة ، والتغلب التي قد تعترض عملية التغيير وتطوير الأداء والارتقاء بمؤسستنا الصحية .

ب-المجتمع :

تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل المستشفى وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيه ، حيث أنّ مستشفى الصداقة إذا ما أدار التغيير بصورة منهجية وعلمية ينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تقدم للمريض.

ج-المكتبات :

يعتبر زيادة جديدة في المكتبات ، حيث يستطيع الباحثون والمهتمون الاستفادة من الدراسة ، والتعمق في دراسة التغيير التنظيمي ، خاصة في مجالات التغيير في الهيكل التنظيمي ، الاتصال الثقافية التنظيمي ، حيث يمكن الاعتماد عليها في التعمق في موضوع التغيير التنظيمي .

د-الباحث :

يأمل الباحث أن تزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال التغيير التنظيمي ، وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه ، علاوة على ذلك تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع (تنظيم وعمل) .

5- أسباب اختيار الموضوع :

لعلّ من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع التغيير، الذي يعتريه بعض الغموض مع محاولة توضيح أهميته داخل المنظمة ، هذا من أجل إضافة ذرة عمل ولو يسير في هذا المجال الجدير بالبحث ومنه تتلخّص أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

أ/الأسباب الذاتية :

- فضول التقرّب إلى مؤسسة ذات تسيير أجنبي في الجزائر في مجال الخدمات الصحية .
- عدم تناول هذا الموضوع رغم مكانة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية.
- قلّة الدراسات في المؤسسات الخدمائية ، لأنّ أغلب الدراسات تجرى في المؤسسات الاقتصادية
- عدم استيعاب المفهوم العلمي للتغيير التنظيمي من طرف المؤسسات الجزائرية .

ب/الأسباب الموضوعية :

- موضوع التغيير التنظيمي هو إحدى الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أيّ المؤسسة ، سواء كانت خدمتية أو إنتاجية ، ونظراً لما حقّقه التغيير التنظيمي من نتائج لا يستهان بها ، خاصة في المؤسسات الأجنبية مقارنة بمؤسساتنا الوطنية ، وعليه لا بدّ لهذه الأخيرة الأخذ والاستفادة من تلك التجارب بغية دفع اقتصادياتها لمواكبة التطورات المؤسساتية .

- كون الموضوع موجه لجميع المؤسسات والإدارات ، من خلال مساهمة التغيير في القضاء على الجمود وتفعل مرونة التنظيم .
- محاولة معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى التغيير .
- محاولة تبيان مكانة العنصر البشري ، في تحقيق التغيير التنظيمي والأداء المتميز ، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- كلّ هذه الأسباب بثت فينا روح الدراسة والبحث في هذا الموضوع .

6- تحديد المفاهيم :

تمهيد:

لا يمكن لأيّ باحث أن ينطلق في بحثه بدون أن يستعين بعدد من المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع الذي يتناوله بحثه ، والدراسة التي بين يدينا غير شاذة عن هذه القاعدة ، فهي تحاول أن تتعرض لبعض المفاهيم الاجتماعية المرتبطة بموضوع البحث ، والتي تساهم في عملية التحليل والدقة باعتبارها اطاراً مرجعياً للدراسة الميدانية والبناء النظري بصفة عامة ، كما عمدت الدراسة إلى إبراز أوجه الاختلاف بين المصطلحات وذلك لتحري أيّ غموض أو التباس من شأنه تشويه المعاني والأفكار التي يطرحها الباحث خلال بحثه ، فضلاً عن ذلك أدرجت تعريفات اجرائية قصد الوصول الى مؤشرات محددة ، تساهم بدورها في تصنيف وفرز المعطيات الميدانية.¹

تعريف التغيير التنظيمي :

هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير ، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير ، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

أ- لغة:

"التغيير" في اللغة العربية اسمٌ مشتقٌ من الفعل "غيّر" وغيّر الشيء أي بدّله وجعله على غير ما كان عليه وغيّر عليه² الأمر : حوّله ، وتغيّر الشيء عن حاله : تحوّل ، وغيّره : حوّله وبدّله . وفي التنزيل العزيز قول الباري عزّ وجلّ في قوله تعالى (ولأضلنهم ولأمرنهم فليبتكن آذان الأنعام ولأمرنهم فليغيرون خلق الله ومن يتخذ الشيطانَ ولياً من دون الله فقد خسر خسراناً مبيناً)¹

1 - العتي الأهر- التيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع والتنمية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة ، 2009، ص25

2- إبراهيم مصطفى و آخرون- المعجم الوسيط- المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، تركيا، ص، 668

وقوله أيضا (ذلك بأن الله لم يك مغيّرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيّروا ما بأنفسهم وأنّ الله سميعٌ عليم)². قال "ثعلب" : حتى يبدلوا ما أمرهم الله³ ، ولا تقل : تغيير الذات ، وإنما قل التغيير في الذات ، لأن هناك فرقا شاسعاً بين المعنيين ، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماماً ، أمّا التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محدّدة فيه .

ب- اصطلاحاً:

التغيير التنظيمي في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه ، وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدلّ على أهميّة التغيير التنظيمي في الحقل الإداري ، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له ، إذ شكّل التغيير التنظيمي مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتّاب الذين تعرّضوا لمحاولة تعريفه .

التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنموّ المنشأة وتطوّرها ، ويعبّر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير مكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء ، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمسّ عمليّاته المنشأة كلّها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياها وثقافتها⁴

الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حلّ المشاكل والتجديد في عمليّاتها بإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة .

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁵.

وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنّه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية والخارجية ". يلاحظ على هذه التعاريف أنها تركّز على البعد الزمني والبعد الانساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي وهي (البعد الهيكلي ، والبعد التكنولوجي والبعد الثقافي)

ومن خلال ذكرنا للتعاريف السابقة ، نستطيع تصور تعريف للتغيير التنظيمي كما يلي: التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاولي ، يقوم على إستجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في

1 - النساء: الآية119

2 - الأنفال: الآية 53

3- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم- لسان العرب-دار صادر، المجلد الخامس، بدون سنة نشر، لبنان، ص،325

4 -جمال بن زروق - التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه - مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول + الثاني ، 2010 ، ص408

5 محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان ، الاردن ، 2008، ص343

التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكوّن منها المنظمة كالهيكّل التنظيمي و الاتصال والثقافة التنظيمية تكوّن عبر مراحل معيّنة باستخدام أدوات محدّدة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معيّنة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

- المفاهيم المشابهة للتغيير التنظيمي:

أ-التغيّر والتغيير:

هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي " التغيّر " و " التغيير " ، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنّه تحوّل ، إلا أنّ التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث فالتغيير هو موجّه وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ، بينما " التغيّر " هو عملية تحوّل في تلك الظاهرة أو ذلك الموضوع ، وأيضاً التغيّر ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغييرات البيئية ، بينما يعرفه الدكتور علي السلمي : أنّ التغيّر هو " تحوّل من وضع معيّن عمّا كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحوّل في الشكل أو النوعية أو الحالة " ¹.

ويرى الدكتور كامل المغربي أن التغيّر : " هو التحوّل من نقطة أو حالة في فترة زمنية إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل " .

ومن هنا يمكن ربط التغيّر بالبيئة الخارجية أمّا التغيير فبالبيئة الداخلية .

ب-التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

هو جهد شمولي مخطّط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في مهارتهم وأنماط سلوكهم ².

يعتقد بيكارد Bechard 1969 أنّ التطوير التنظيمي : "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة الفعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية السلوكية " .

أمّا فرنش وبل French & Bell فإنّهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه "جهدٌ ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حلّ مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " ³.

1 - محمد الصيرفي - السلوك الاداري - دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، ط 1 ، 2007 ، ص 207

2 - جمال الدين لعويصات - السلوك التنظيمي و التطوير الاداري - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 55

3 -صلاح الدين محمد عبد الباقى - السلوك الانساني في المنظمات - الدار الجامعية طبع نشر توزيع ،مصر، 2001 ، 336

يلاحظ أنّ كلّ من التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يشتركان في هدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ، وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية .
أمّا الفرق بينهما فهو أنّ التغيير يشمل محور الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه ، أمّا التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات .

- مفهوم تعزيز ثقة الجمهور:

تعزّيز: لغة : عزّز، يعزّز، تعزّز فهو معزّز ، عزّزه عظمه ، عزّزا مصداقيتها.¹

الثقة: لغة : هي مصدر قولك وثق به ، يثق ، وثاقة وثقة ، أي ائتمنه ، والوثيقة في الأمر احكامه والأخذ بالثقة.²

- تعريف الثقة اصطلاحاً:

الشعور بالمصداقية تجاه المؤسسة بجانب الشعور بدرجات أقل من القلق ودرجات أعلى من الراحة وهذا يشير الى أن الزبون يبحث دائماً على مقدم خدمة يساعده في تحقيق أهدافه وتكون الثقة دافع قوي للتعامل مع مؤسسة ما.³

إن تعزيز ثقة الجمهور كمفهوم أو فلسفة : هو الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسات المختلفة وال جماهير المتعاملة معها ، وهي تهدف من خلال ذلك إلى إقامة سمعة طيبة للمؤسسة من ناحية ، والحفاظ على العلاقات الطيبة واستمرار التعامل مع تلك الجماهير من ناحية أخرى.⁴
يعرّف الباحث تعزيز الثقة : هي عملية تنظيمية جوهرية تركز على إنشاء ارتباط طويل الأمد مع الزبائن أو تأسيسه وإدامته وتشجيعه أو تعزيزه .

ويتعلّق تعزيز ثقة الزبون (المريض) بعنصرين أساسيين : رضا المرضى من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى ، فنظرة المرضى هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص تعزيز ثقة .

حالة الشعور المرضية من المرضى نتيجة لنجاح المستشفى في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ، وهي التوقعات والتصورات من قبل المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة لهم .

1- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي- القاموس المحيط - مدرسة الرسالة ، ط 8 ، بيروت لبنان 2005،ص:471.

2 - سمية مصطفى رجب - فعالية برنامج ارشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى طالبات الجامعة الاسلامية - رسالة ماجستير ، قسم علم النفس (ارشاد نفسي) ، كلية التربية ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص3

3 - ثملة حماد الناظر - أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة -دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009 ، ص33

4-فاطمة عبد الكاظم الربيعي - برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة - الباحث الاعلامي ، العدد 8 ، كلية الاعلام ، جامعة بغداد ، 2010، ص175 .

- مفهوم الجمهور :

إن الجمهور مصطلح عام يقصد به أفراد أو مجموعات منظمة أو غير منظمة ، رسمية أو غير رسمية تتميز بخصائص معينة ، ولديها حاجات ورغبات معينة تسعى جهات عديدة إلى استخدامها لتحقيق منافع متبادلة .

يرى فيليب كوتلر أنّ الجمهور المستهدف هو عبارة عن أفراد لديهم حاجات و رغبات مشتركة. وعليه ، فإنّ المنظمة تركز على الجمهور بالدرجة الأساس ، فهي تسيّره من خلال إشباع حاجاته وتتوّره بدقائق الموقف .

كما أنّ الجمهور يسيّر أو يدير المنظمة ، إذا كانت المنظمة تؤمن بأهمية جمهورها وتقدر هذا الجمهور عالياً .

ويُعرّف على أنّه " كل شخص مهتم بالمنظمة أو يتأثر بها ، أو كل شخص تؤثر آرائه على المنظمة " ¹.

ويُعرّف الجمهور أنّه " مجموعة الناس الذين يسهل توجيههم ، والسيطرة عليهم وإسقاط المعلومات إليهم بحيث يكون سلوك هذا الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه " .

أ- مفهوم الجمهور في العلوم الاجتماعية :

هو مجموعة من الناس يتركز اهتمامهم حول موضوع مشترك وتكون استجاباتهم معلنة أو غير معلنة من دون أن يشترط أن يكون أفراد الجمهور متقاربين مكانياً أو يكونوا متباعدين ².

ب- الجمهور الداخلي للمؤسسة :

هو الجمهور الذي يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة من فنيين وإداريين وعمّال وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة ؛ من مؤسسين ومساهمين وقد يتسع أيضا في بعض المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة مثل جمهور الطلاب في المدارس والجامعات ، والمرضى في المستشفيات ... وغيرها ، ويعني جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة في مختلف المستويات الإدارية ، ومختلف الوحدات التي تتكون منها المنظمة ، والعاملون لا يقصد بهم العمال فقط ولكنه مفهوم يضم العمال والموظفين في مختلف الأقسام الإنتاجية منها والإدارية .

هو جماعة من الناس تربط بين أفرادها وحدة اجتماعية ، وتجمع بين أفرادها عناصر الولاء للوحدة الاجتماعية التي تضمهم ، ويقرون بالصدقة والتعاون والتضامن .

1 -أسامة كامل ، محمد الصيرفي - إدارة العلاقات العامة - مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،البحرين ، 2006 ، ص 173

2 - أحمد محمد المصري - العلاقات العامة - مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 85 .

غير أنّ هذه المشاعر قد تكون في بعض الجماهير الداخلية عكسية تماماً ، فيشعرون فيما بينهم بالكراهية والخوف والعدوان ، وقد لا ترجع هذه المشاعر السلبية إلى صفات خاصة لأفراد الجمهور النوعي ، بقدر ما ترجع إلى عيوب في البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة التي يعملون داخلها .

ج-الجمهور الخارجي:

ويعني الجمهور الخارجي جميع الأفراد الذين يقيمون خارج المنظمة أو المؤسسة وترتبط بهم المنظمة ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، ويمكن تصنيف هذا الجمهور الخارجي إلى نوعين : جمهور نوعي وجمهور عام .

جمهور المؤسسة واسعٌ جداً حيث يضم كل الأفراد الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة والاهتمام بنتائجها ولهم قدرة التأثير في نشاطاتها .

وهو عدد كبير من الأفراد يشتركون عن إدراك في وحدة المصالح ، ولذلك يتولد لديهم شعور بالوحدة وتحقيق الذات ويختلف مقدار هذا الشعور من جمهور لآخر .
وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص تعريف للجمهور والذي نقصد به الزبائن أو المرضى ومضمونه أنّه المريض : هو كل شخص طبيعى يقوم باقتناء الخدمة التي توفر له إشباع حاجاته .

7- الدراسات السابقة :

تمهيد :

أولاً : الدراسات العربية : وتشمل كل من :

"اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني" لـ "صلاح بن فالج عبد الله البلوي (2005)".

"اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية" لـ "خليل أحمد خضر خليل (2003)".

ثانياً : الدراسات الجزائرية : وتشمل كل من :

"سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط- " لـ "بوشمال أحمد (2011)".

"الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX - الأغواط " لـ ابراهيم قاسمي (2011)".

مناقشة وتقييم

تمهيد :

إن أهمية عرض الدراسات السابقة بالنسبة للباحث تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم¹.

ومن هذا المنطلق يأتي عرض الباحث لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي والاستفادة مما قدمته دراسات الباحثين الآخرين ، من خلال إبراز أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف من حيث : الهدف من الدراسة ، المناهج المعتمدة ، عينة الدراسة ، نتائج الدراسة .
وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

أولاً : الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : دراسة الطالب² : صلاح بن فالح عبدالله البلوي (2005) بعنوان : "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني" .
مشكلة الدراسة : إنّ عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه ، فقد تكون ردود فعل إيجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثمّ تعاونهم في تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله ، وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تم صياغتها بالتساؤل التالي :

ما اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استغلال مالي وإداري ؟

تساؤلات الدراسة :

ما هي وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي ؟

إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية (العمر ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية) ؟

أهداف الدراسة :

- معرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي .

1 - العقبي الأزهر-المرجع السابق - ص36

2 - صلاح بن فالح عبدالله البلوي -اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي -دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009 ، ص04

- معرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية

أهم النتائج :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود :

- تحفيز الموظفين على الإبداع .
- زيادة فرص التدريب والتأهيل العاملين .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- وضوح المسار الوظيفي للعاملين .
- تحسين العلاقات الانسانية .

الدراسة الثانية¹: الطالب : خليل أحمد خضر خليل (2003) بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، وحددت إشكالية الدراسة في معرفة اتجاهات العاملين في هذه المؤسسات والتأثير فيها ايجابيا بشكل يضمن تقدّم التغيير ومعرفة العوامل التي يتأثر بها العاملون عندما يحملون القناعات والميول نحو التغيير .

وشملت أسئلة الدراسة ما يلي :

- ما اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

- ما العوامل التي تؤثر على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة وذلك عن طريق الاستبانة التي أعدت لقياس المتغيرات التابعة لاتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة عليها .

أما العينة التي تم اختيارها من طرف الباحث فهي العينة العشوائية الطبقية .

فالنسبة للنتائج المتوصل إليها فهي :

- يشير ذلك إلى أهمية التغيير التكنولوجي في المؤسسات والمنظمات ، وكما أشار إلى أن التغيير التكنولوجي الذي يتم من خلاله العمل إلى تغيير الأساليب والطرق القديمة بالحديثة .

1 - خليل أحمد خضر خليل - اتجاهات نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية -رسالة ماجستير ، الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2003 ، 106 .

- ويشير ذلك إلى أهمية العوامل الشخصية المكونة لهذا المجال من خلال لعبها دورًا أكثر أهمية في التأثير في الاتجاهات ، أما بالنسبة لمجال العوامل البيئية الخارجية تعود إلى أن الأحداث التي تدور في بيئة المؤسسات الفلسطينية تؤثر بشكل واضح على سير عملية التغيير ، ويؤكد أن القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة تلعب دورا مهماً على سياسة التغيير في المنظمة خاصة تلك القوى الاقتصادية الاجتماعية كالقيم ، كما يؤكد على أن هناك عادات يريدون المحافظة عليها ، كما يؤكد أن الانتماء والارتباط والعلاقات الاجتماعية والتواصل فيها إشباع هذه الحاجات ، وهذا ما ينتج عنه الرضى والارتياح .

ثانيا : الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى¹: بوشمال أحمد (2011) ، بعنوان: "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط -".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية وتقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة .
أما الإشكالية :

- ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين فعالية المنظمة ؟
- وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟
وينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال ؟
- وهل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي ؟
أما الفرضية العامة : تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيّرين ومسيّرين) إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ، وبالتالي انخفاض الإنتاجية .
أما الفرضيات الجزئية :

- للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضى الوظيفي للعاملين بها.
- لانتقال المؤسسة من طابع العمومية الى شركة ذات أسهم SPA أثر على الأداء العمالي .
- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضى الوظيفي وتعارض الأهداف .

1 - بوشمال أحمد - سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط) - رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011 ، ص229

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الموضوع ، وصفي بالنسبة للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الاجرائية والإحاطة بجميع أبعادها ، ثم تحليلي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان ، وهذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس . نتائج البحث الذي توصل اليها الباحث :

بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق وهذا ما بينته نتائج الفرضيات الجزئية وما دعمته الملاحظة البسيطة التي اتبعتها الباحث في رصد الحقائق والتي جميعها يؤكد بنهاية دورة حياة المؤسسة لغياب عملية التوظيف وكذلك السلوك العمالي السلبي .

-الدراسة الثانية¹: ابراهيم قاسمي (2011) ، بعنوان: "الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX - الأغواط" .

هدفت الدراسة إلى توسيع مدركات الباحث على الصعيدين النظري والميداني ، فعلى الصعيد النظري دراسة كلّ من الاتجاهات والنظريات التي تناولت كلا من متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل (الاتصال) أو المتغير التابع (التغيير)، أما على الصعيد الميداني فإنّ الباحث يحنكّ بالميدان أي المؤسسة الوطنية ويختبر مدى صحة الفرضيات والخروج على الأقلّ بأسباب ونتائج يمكن الاستفادة منها في البحوث الميدانية ، وكذلك القيام بالتشخيص والتعرف على واقع الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا الصناعية ومدى فعاليته في إحداث التغيير التنظيمي .

تناول الباحث إشكالية البحث في خلال التساؤل التالي : هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية عن التغيير وتقبله وممارسته ؟

من خلال هذا التساؤل قرّر الباحث إعطاء مجموعة من الإشكاليات التي قد تحيط بجوانب الظاهرة أو الموضوع وترصد جوانبه وهي :

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة ؟ - ما هي الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة لإقناع العمال بممارسة التغيير ؟
- هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة للأساليب الاتصالية وممارستها مع العمال ؟
- ماهية الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة بكثرة والمساهمة في إنجاح التغيير ؟

1 - ابراهيم قاسمي -الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX -رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية وكلية العلوم الاجتماعية ، ورقلة ، الجزائر ، 2011 .

- هل يساهم الاتصال في شرح كيفية ممارسة التغيير للعمال ؟

فرضيات البحث :

الفرضية العامة : كلما كانت الأساليب الاتصالية منسقة للجهود التنظيمية بين الإدارة والعمال داخل النسق التنظيمي كلما أدى ذلك إلى توجيه الأفعال والسلوكيات نحو ممارسة التغيير التنظيمي .

أما الفرضيات الجزئية :

- ممارسة العمال للتغيير وقبولهم له تتطلب من الإدارة الاستعانة بقنوات وأساليب اتصالية متنوعة والتي من خلالها يتم انتقال كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتغيير .

- كلما كان الاتصال الإدارة العمال داخل المؤسسة يعطي فكرة ومعلومات حقيقية وواقعية عن ممارسة التغيير التنظيمي والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح الجوانب الغامضة فيه كلما أدى هذا إلى استجابة فعلية لدى العمال والموافقة عليه .

أما المنهج المتبع من طرف الباحث هو المنهج الوصفي الذي يضمن لنا الوصف ورصد دقيق لكل ما يحيط بالمشكلة ، أي تشخيص حالة المؤسسة وظروف العمل والتي من ضمنها يمكن معرفة العملية الاتصالية ومدى نجاحها في قبول التغييرات الجديدة التي تريدها المؤسسة ، كما استعمل المنهج التاريخي لمعرفة المؤسسة وتاريخها والسنوات الماضية أي قبل أن تشرع المؤسسة في تنفيذ التغيير .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يغلب الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة وهو الذي ساهم بصورة أكثر فاعليته من الاتصال الرسمي

- رغم قل الاتصال الرسمي واستعمال الاتصال الغير رسمي إلا أن التغيير قد تم بنجاح وهو ما يدل على أهميته واستغلاله في حل المشاكل التي يعجز التنظيم الرسمي عن حلها أحيانا.

- وجود نسق متكامل بين غالبية العمال ويظهر في علاقات الزمالة وهذا ما يساعد على قبول التغيير

- علاقات العمل اليومية ولقاءات والمشاركات بين الإدارة ونسق العمال كان لها دور في انجاح التغيير .

- كما أن مساهمة وجدية الإدارة وحرصها على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال رغم قلة وسائل اتصال المؤسسة ساعد على الاستجابة والموافقة على تنفيذ التغيير.

مناقشة و تقييم الدراسات السابقة :

تمّ الإطلاع على أربع دراسات منها دراستان في المجتمعات العربية ، ودرستان في المجتمع المحلي ، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي إلا أنّ أي منها لم يتناول موضوعي الذي يدور حول دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي ، وهنا يكمن

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بين التغيير التنظيمي ودوره في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت وبشكل خاص قطاع خاص ذو تسيير أجنبي ، وتتميز الدراسة الحالية بكونها الوحيدة من الدراسات التطبيقية في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة والتي تبحث في دراسة دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة . كما تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات والأبحاث :

- بأنها بحثت في جانب مهم وحيوي وهو دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بمستشفى خاص ذو تسيير أجنبي .

- بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذه الدراسة ركزت على التغيير التنظيمي في أبعاده : (الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، بعض خصائص الثقافة التنظيمية) وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي : (الرضا ، جودة الخدمة)

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها :

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بوشمال أحمد 2011) و(ابراهيم قاسمي 2011) و(خليل أحمد خضر خليل 2003) و(صلاح بن فالح عبدالله البلوي 2005)، في تناول موضوع التغيير التنظيمي ، وكذلك اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة ، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة .

ومن حيث أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

فقد تمثلت في: اختيار المنهج المناسب للدراسة وأداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها، وإعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وتبصير الباحث بالمراجع التي تخدم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع فريد ألا وهو دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة حيث يأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة الخطوة الأولى للتعرف على دور التغيير التنظيمي في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر ذات تسيير أجنبي والذي يعتبر أولى مستشفى شراكة بين كوبا/الجزائر على مستوى الوطني ، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجالات للتغيير لم تتناولها الدراسات السابقة وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الاتصال، التغيير في بعض خصائص الثقافة التنظيمي ، وكانت هذه التغييرات هي المتغيرات المستقلة في الدراسة والتي لم تتناولها مجتمعة أي دراسة من الدراسات السابقة واحتوت على متغير تابع وحيد وهو تعزيز ثقة الجمهور الخارجي ، حيث تم من خلال البحث في هذه المجالات التعرف على دور التغيير التنظيمي وأثره على تعزيز ثقة الجمهور الخارجي ، و يأمل الباحث في الوصول إلى توصيات تمكن من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في تعزيز الثقة لمرضى مستشفى الصداقة .

الفصل الثاني :المؤسسة الخدمية والعوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي

تمهيد

1-أنواع جمهور المؤسسة

2- علاقات المؤسسة ب جماهيرها

3- أهمية علاقة المؤسسة ب جماهيرها

4- جودة الخدمات الصحية وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي

للمؤسسة

5- العوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي

للمؤسسة الصحية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تحتاج كل مؤسسة لإعداد قائمة شاملة لجماهيرها ، قد تركز المنظمة على جمهور معين من الجماهير ليكون الجمهور المستهدف ، ويجب أن يتم تحديد الجماهير المستهدفة والأكثر أهمية للمنظمة من خلال استخدام البحوث ، والتي يمكن من خلالها تعريف هذه الجماهير وكيف تفكر.

ويتم التعرف إلى الجمهور ودراسته استخدام اساليب متنوعة ، فهناك البحوث المنتظمة التي تقوم بها الادارة ، وبالرغم من اهمية تلك البحوث ، إلا أنها تواجه بمشكلات تحد من فعاليتها ومن القدرة على استخدامها سواء كانت بسبب عدم الالمام بأدوات البحث لدى الممارسين أو لعدم توافر تلك الادوات والسبب الاكثر اهمية والذي ينطبق على مجتمعات العالم النامي اقتناع الادارة العليا ، أو عدم المامها بأهمية وخطورة التعرف الى آراء الجماهير وتوجد طرق اخرى غير رسمية قد يستخدمها خبير لدراسة الجمهور مثل الاتصالات الشخصية بالأفراد وتحليل البريد وتحليل مضمون المواد الاعلامية فضلا عن المصادر الاحصائية المختلفة.

والهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال ويكون هذا التحديد سهلا إذا كانت الجماهير مميزة ومحصورة في قوائم لدى المنظمة ، كجمهور العمال مثلا أو جمهور الموردين...إلخ .

كما سوف نتناول في هذا الفصل أنواع جمهور المؤسسة ثم نتطرق إلى جودة الخدمات الصحية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي ثم ننتقل بعد ذلك إلى تتبع أهم العوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور كالاتصال والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية .

أولاً : أنواع جمهور المؤسسة :

يمكن أن نعرف الجمهور المنظمة على انهم الاشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون الخدمات منها ، ويمكن أن نقسمها الى¹:

أولاً : الجمهور الداخلي:

يتكون مما يلي :

- جمهور المؤسسين
- جمهور المساهمين
- جمهور العاملين

ثانياً: الجمهور الخارجي:

ويتكون مما يلي :

- الحكومة
- جمهور الزبائن
- جمهور الموردين
- المجتمع العام

أ - الجمهور الداخلي : يتم التعرف الى جمهور ودراسته باستخدام أساليب متنوعة ، فهناك البحوث المنتظمة التي تقوم بها الادارة ويشمل الجمهور الداخلي²:

1- المؤسسون : وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة ، وهم الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس ، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في عملية بناء المؤسسة ، وهم الذين يقومون بوضع السياسات والخطط الأولية ، وضمان توفير كافة المستلزمات اللازمة لتشغيلها وممارساتها ، كما أنهم يبذلون جهوداً كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والأهداف التي أنشئت من أجلها³.

2-المساهمون : تزداد اهمية الادارة وأنشطتها بازدياد حجم المؤسسة التي تعمل فيها ، وبازدياد أعداد المساهمين ، ومع تطوّر الثورة الصناعية والتكنولوجيا الحديثة فقد شهد القرن الحالي ولادة مؤسسات ضخمة يملكها مئات الألوف من الأشخاص ، بل إن هناك شركات قد يبلغ المساهمين فيها ملايين الأشخاص وخاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسية وفي ظل ما تشمله السوق الدولية من مضاربات عالمية في سوق الأسهم وتتبع هذه الأهمية من أن المساهمين هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها ، و المساهمون هم

¹ - مأمون سليمان الدرادكة-ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء-دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص119

² -شريف العاصي شرف أحمد -ترويج والعلاقات العامة-الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص393

³ - محمد عساف عبد المعطي ، صالح محمد فالج - أسس العلاقات العامة - دار مكتبة الخامد ، الاردن ، 2004 ، ص117

الممولون الأساسيون للمنشأة ومن حقهم الاطمئنان على أن استثماراتهم قد وضعت في أيدي أمينة ، وأنها سوف تدر عليهم عائداً مرضياً يفضل كفاءة الإدارة .

3-العاملون : بعد الثورة الصناعية تطلب توظيف أعداد كبيرة من الموظفين والعمال ، ومع تطور النظرة الإنسانية للعاملين ، وبروز مساهمات المدرسة السلوكية في الإدارة ، أصبح ينظر للإنسان على أنه أهم عناصر الإنتاج ، وأن قدرات الإنسان عالية جداً ومعظمها قدرات كامنة لا يعبر عنها إلا إذا توافرت الظروف الملائمة لذلك في سلوكيات الإنسان بمشاعره وأحاسيسه وانه لا يتوقع قيام الموظفين أو العامل بواجباته حسبما هو مطلوب ومحدد له ، أو أن يعبر عن إبداعات تضمن الارتقاء بالمؤسسة التي يعمل فيها ما لم يتم اشباع حاجاته الأساسية وأن تكون علاقته مع رؤساء وزملائه العمل التي يتعامل معها علاقات متوازنة وراضية.¹

ب- الجمهور الخارجي : ويشمل جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من الخارج ويرتبطون بها ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر ، وينقسم الجمهور الخارجي الى جمهور نوعي باختلاف علاقاته بالمؤسسة ولقد كانت فيما مضى تعطى أكبر اهتمامها إلى الجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي لكسب تأييد تلك الجماهير وإقبالها على خدمات ، أو مونتاجات المؤسسة ، إلا أن المؤسسات أخذت تواجه بالعديد من الصعوبات ، مما دفع خبراء الى الاهتمام بالجمهور الداخلي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل والاهتمام بدراسة وقياس آرائهم مما ينعكس بتحقيق الرضا الذي ينتقل عن طريق الصور الذهنية الى الجمهور الخارجي ، وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة الناجحة تهتم بوضع الجمهور الداخلي والخارجي محلاً للاهتمام² والدراسة ، بحيث يكون هدف المؤسسة التعرف على آراء واتجاهات وميول جماهيرها الداخلية ، والخارجية على حد سواء لتحقيق الهدف النهائي وهو كسب التأييد لصالح المؤسسة.

ويتمثل في الفئات الأساسية التالية :

1- الزبائن : بداية تجدر الإشارة إلى أن حياة أيّة مؤسسة وازدهارها يرتبط إلى حد بعيد بمدى ارتباط زبائن المؤسسة بها ، سواء كانت هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمات أو مؤسسة إنتاجية ، ولذلك فإن من المهم أن تحرص إدارات المؤسسة المختلفة في تقديم الخدمة أو السلعة التي تحقق من خلالها إرضاء جمهور³ فمؤسسات الخدمات ، مثل سونلغاز عليها تحرص على تقديم افضل خدمة إلى زبائنها ، سواء من حيث جودة الخدمة أو توقيتها ، ويتمثل هذا الجمهور في الزبائن الذين يتعاملون مع المنظمة ، أو يقومون

¹ -محمد عساف عبد المعطي ،صالح محمد فالخ -أسس العلاقات العامة - دار مكتبة الخامد ، 2004 ، ص119

² - شطوان علي شيبه -العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق - دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص253

³ -هنا حافظ بدوي -العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2001 ، ص67

بشراء ما تقدمه من سلع أو خدمات ، وتسعى المنظمة دائما إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن ومقابلة أذواقهم وميولهم المتغيرة.

2- **الموردون** : يقصد بجمهور الموردين تلك الفئة من الناس التي تقوم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية وآلات ومعدات وتجهيزات وخيرها .
ويتناسب حجم هذا الجمهور إلى حد كبير مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومركزها المالي.

إنّ على إدارة إقامة علاقات طيبة مع مورديها ، وذلك لضمان استمرارية حصولها ما تحتاجه من مواد ومعدات في الوقت المناسب ، وبالكيفية المناسبة ، مما يكفل لها إنتاج ما تريد دون معوقات ، ويمكن أن تمارس دوراً هاماً في إيجاد علاقات طيبة مع هؤلاء بما يوطد العلاقات الطيبة معهم ، وذلك من خلال تبادل الزيارات الشخصية واللقاءات والنشرات الخاصة والجهود الاعلامية.¹

3 - **المجتمع العام** : ويقصد به عامة الناس داخل الدولة التي توجد المؤسسة فيها ويتكون هذا المجتمع من كافة الفئات التي اشير اليها آنفا ، مع بقية الفئات الأخرى التي لم يشير اليها على اختلاف صفاتها وخصائصها ونشاطها وانتمائها ويتشكل هذا المجتمع نتيجة تفاعل هؤلاء الناس على قاعدة المواطنة الواحدة ، وعلى أساس وحدة الإقليم والقانون والذين ينتظمون في اطارهما.²
بالإضافة إلى أولئك الأفراد المتواجدين في المحيط الجغرافي الذي تقع فيه المنظمة ، ولا يمكنها تجاهلهم حتى ولو لم يتعاملوا معها ، بحكم المسؤولية الاجتماعية للإدارة .

4 - **جمهور الموزعين** : يعتبر موزعا بالنسبة للمنظمة كل من يسهم بجهد في توصيل منتجات وخدمات المنظمة الى الزبائن ، فكل هؤلاء يمثلون حلقة وصل بين المنظمة وزبائنها ، ومن ثم فلهم دور كبير في تقديم الخدمات بالشكل المقبول من الزبائن ، وتزويده بالخدمات المختلفة.

5 - **الحكومة وأجهزتها** : يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار هذا النوع من الجمهور الذي يشكل النواحي القانونية في المجتمع ، أي يجب على المنظمة أن تسعى دائما إلى مقابلة احتياجات الحكومة والامتثال لقوانينه والعمل على تطبيقها والوفاء بالتزاماتها اتجاهها ، مثال ذلك الالتزام بقوانين المواصفات والأمان في المنتجات والمحافظة على البيئة ، دفع الضرائب ، مراعاة القوانين المنظمة للعمل...ألخ.

6- **جمهور الممولين** : ويتمثل هذا الجمهور في الأفراد أو المؤسسات التي تؤثر في قدرة المنظمة على الحصول على الأموال لها ، وتحاول كسب تأييد وثقة هذا الجمهور من خلال اصدار التقارير السنوية والعمل على إشباع رغباتها والوفاء بالتزامات المنظمة نحوها ونحو التعامل معها.³

¹ - شريف العاصي ، شريف أحمد - ترويج والعلاقات العامة - الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 390

² - محمد عساف عبد المعطي ، صالح محمد فالخ - المرجع السابق - ص 126

³ - محمد العزاوي ، أحمد ادريس - المرجع السابق ، ص 112

7- **الجمهور الأمي** : وهو جزء من الجمهور ممن يقرؤون ويكتبون ولكنهم لا يميلون الى ذلك ، فهناك أميون حقيقيون يعرضون أنفسهم الى الصور ويذهبون إلى السينما ويشاهدون التلفزيون ويستمعون الى الراديو ولكن هذا الجمهور يكون ولاؤه لوسائل الاعلام ذاتيا .¹

بالإضافة الى أنواع أخرى من الجماهير بناء على المعايير الثقافية السائدة في المجتمع يمكن تقسيم الجمهور الى فئات كالآتي : أصحاب الاتجاه العلمي ، أصحاب الاتجاه المعنوي ، أصحاب الاتجاه الاجتماعي ،² وهناك أيضا تصنيفات للجماهير مثل جمهور العنيد ويتصف بأنه ايجابي النزعة ، عنيد ومبادر يتمتع باستقلالية عالية ، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة ، كذلك فهو محافظ يقاوم لتغيير ، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور .³

ثانيا: علاقات المؤسسة بجماهيرها

أولاً: العلاقات مع الجماهير الداخلية :

1- العلاقات مع الموظفين

أ- **الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين** : أنّ ثقة العمّال في سياسات الإدارة وممارستها ونزاهتها هي من أهم الأمور التي تساعد على تهيئة الأجواء لتحسين صورة المنظمة أمام الموظفين والثقة في هذا الخصوص ذات اتجاهين الاتجاه الأول يتمثل في ثقة الموظفين في عدالة الادارة وممارستها ، الاتجاه الثاني يتمثل في ثقة الإدارة في قدرة موظفيها على أداء الأعمال بالشكل المطلوب وإخلاص هؤلاء الموظفين لها ، ومن الضروري أن نؤكد هنا بأن سياسات الإدارة المعلنة العادلة وقراراتها النزيه ، لا تعيان ولا تساهمان بالضرورة في زيادة ثقة الموظفين بالإدارة لم يصاحبها ممارسة فعلية وتطبيقات جدية على أرض الواقع فمجرد الكتابة والكلام لا يؤدي الى زيادة الثقة ، وإنما الممارسات والأفعال هي التي تؤدي إلى ذلك ، أنّ الثقة المتبادلة بين الادارة والموظفين تؤدي إلى رفع معنويات الموظف وبالتالي إلى زيادة مستوى رضاه عن عمله⁴.

ب- **حاجات الموظفين** : أنّ حاجات الموظفين ورغباتهم كثيرة ومنها ما هو معتدل ومنطقي ومنها ما هو غير ضروري وغير واقعي فدفع مرتبات معقولة توفر حياة كريمة للموظف ومتناسبة مع الجهود الذي يبذله هي حاجة ورغبة منطقية من قبل الموظف ، وبهذا فعلى الادارة محاولة توفير الحاجات والرغبات والتوقعات التي يشعر الموظف بأنها ضرورية وشرعية قد تشمل ما يلي :

تطبيق نظام نزيه وموضوعي للترقية ، بحيث تكون الترقية على اسس موضوعية ومنطقية وليس على اسس شخصية ومزاجية.

¹ - بونس طارق شريف-إدارة العلاقات العامة-مكتبة الجامعة،الشارقة ، 2008 ،ص234

² -محمد عبد الحميد -نظريات الاعلام واتجاهات التأثير-مركز تكنولوجيا التعليم ،ط2 ، 2000 ،ص1666

³ -حضير كاظم - إدارة الجودة وخدمة العملاء-دار المسيرة والتوزيع ، ط1 ، 2007 ،ص112

⁴ - أحمد جودة محفوظ : العلاقات العامة مفاهيم وممارسات - دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص ص 245.246

اتاحة فرص التدريب امام الموظف لتنمية قدراته ومهاراته وبالتالي تأهيله للتقدم والترقية
وضع نظام عادل للاختيار والتعيين على اساس موضوعي وتطبيق مبدأ تكافؤ فرص التوظيف أمام
الجميع.

معاملة الموظف معاملة جيدة وإشراكه في اتخاذ القرارات ووضع الاهداف التي تؤثر على عمله.
ايجاد نوع من المواد والثقة بين الادارة والموظف مما يؤدي الى رفع معنويات الموظف وبالتالي
يؤثر على مدى رضاه عن عمله.

ثانيا-العلاقات مع الجماهير الخارجية:

1 - أثر تغيير البيئة الخارجية في المؤسسة :

أ. مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة :

تواجه أي مؤسسة بمجموعة متنوعة من القوى البيئية— من الزبائن إلى المنافسين ومن
الهيئات الحكومية إلى الموردين — لذا يجب على المديرين التعامل معها لتحقيق النمو والبقاء للمؤسسة
التي يعملون بها.¹

فالمؤسسة هي نظام فرعي من نظام اكبر وهو البيئة المحيطة بالمؤسسة والذي يتكون من جميع
القوى الخارجية التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على قراراتها وتصرفاتها وبطبيعة الحال ، تتباين أنواع
القوى البيئية حسب الوقت ، ونوع الصناعة ولكن يوجد مجموعة متنوعة من القوى البيئية التي تؤثر بشدة
في نجاح أو فشل جميع المؤسسات.

و نقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة²: كل " العوامل والخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة
والتي تؤثر عليها فتشكل عوامل تراعيها في عملها".

تتميز هذه العوامل بأن قدرة أية منظمة في احداث تغيير مهم وسريع فيها هي قدرة محدودة وبكونها
بطيئة التغيير لذلك تحتاج المنظمة المعاصرة أن تتعامل معها باعتبارها " محددات أو ثوابت " أي كما لو
كانت غير قابلة للتغيير ، على الأقل في المدى القريب إلا أنّ هذه البيئة تمرّ أحيانا كما يحصل حاليا
بتغيّرات جذرية هامة تستدعي تغيّرات جذرية في كل تصميم ومفاهيم المنظمات ، ويشكل تحديات حقيقية
لها ولهذا يتوقف بقاء أية منظمة على مدى تكيفها مع التغيّرات الجذرية التي تحصل في هذه البيئة.

وتتميّز هذه العوامل كونها متداخلة فيما بينها ، كما تؤثر حالة التكنولوجيا على البيئة الاقتصادية
وسوق العمل بشكل مباشر ، ولهذا يجب النظر إلى كل من الوضع الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية التي
تحصل فيه وسوق العمل كوحدة واحدة وليس كقضايا منفصلة كذلك ، هناك تداخل للعولمة والتطورات
التكنولوجية.

¹ -محمد ابراهيم -ادارة الموارد البشرية-الدار الجامعية ، 2009 ، ص195

² -سعاد نايف برنوطي -ادارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد)-دار وائل للنشر ، ط3 ، 2007 ، ص75

ب. متغيرات البيئة الاجتماعية والبشرية والثقافة :

تمثل هذه البيئة مصدر عوامل عديدة مهمة للفرد العامل ، ونقصد بالبيئة الاجتماعية تلك الأبعاد للمجتمع المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموما ، أما البيئة البشرية الانسانية فنقصد بها حالة الانسان الفرد من حيث وضعه الصحي والتعليمي ووعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها ، كما تشمل البيئة الثقافية تلك الخصائص لأفراد المجتمع عموما ، كقيمهم واتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر الأجيال والتي تميزهم كثقافة .

ج. المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

يتكوّن المحيط الاجتماعي في أي مجتمع من الظروف والقيم والنظم التي تحكم مسيرته وتحدد اتجاهات العلاقات فيه ، ويتصف المحيط الاجتماعي بعدة خصائص منها تعدد الجوانب والأبعاد التي يحتويها (أفراد ، جماعات ، أسر ، علاقات وقيم اجتماعية ، مفاهيم وعقائد دينية ، تراث وعادات وتقاليد) وأيضا تداخل وتشابك عناصره وبشكل يجعل تأثيرها معقدا ومركبا ، كذلك سرعة تغيير المحيط الاجتماعي والثقافي خاصة في الدول النامية ، السؤال الذي يثار في هذا الصدد هي مدى تأثير المتغيرات الثقافية على قرارات الأفراد في المؤسسة .

وإذا كان هناك تأثير للمتغيرات الاجتماعية والثقافية على مستوى الدولة الواحد ، فإنّ تأثيرها يكون واضح ايضا على مستوى الدول ، ذلك أنّ رؤية الأشخاص للأشياء إنّما تختلف من دولة لأخرى ، ومن ثمّ سيكون إدراكهم مختلفا عمّا هو صحيح وما هو خطأ .

د. بيئة التكنولوجيا :

يمثل التطور التكنولوجي احد الجوانب الهامة للبيئة الخارجية للمؤسسة وللتطور التكنولوجي تأثير قوي الادارة في أي مؤسسة من المؤسسات ، ويمتد التطور التكنولوجي ليشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة ، ويشمل التطور التكنولوجي الاختراعات والابتكارات الحديثة لوسائل وطرق العمل ويترتب على التطور التكنولوجي تقدّم أساليب الإنتاج والتوصيل إلى منتجات وخدمات جديدة ، وتنعكس هذه التغيرات على قوة العمل بالمؤسسة. اعلى وهكذا¹.

2- المتطلبات الاجتماعية والنفسية:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.

- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الافراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال

تكنولوجيا المعلومات.

1 - سعاد نايف برونوطي ، المرجع السابق ، ص81

3- الخصائص والمكونات المميزة للبيئة الخارجية:

ونظرا للتغيير المستمر في البيئة لأنها عادة ما تتطوي على مفاجآت وأحيانا صدمات غير متوقعة وهكذا فالبيئة العامة التي تحيط بإدارة المؤسسة تتميز ببعض الخصائص التي من أهمها ما يلي :

- تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة
- تتطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها
- تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد
- تشمل على مجموعة من الفروض والقيود والتهديدات
- دائمة التغيير ، فهي ديناميكية وليس ساكنة
- تتسم بالتعقيد والتفاعل بين القوى عديدة ومتنوعة.

أ- مكونات البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة معقدة ومتعددة الأوجه لأنها تتضمن العديد من المتغيرات والعوامل أو العناصر والتي من الممكن أن يكون لها تأثير قوي على النجاح المؤسسة ، وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه العناصر الى نوعين واسعين من المتغيرات البيئية¹ :

الأول : يمثل البيئة المجتمعية (خاصة بالمجتمع ككل – بيئة كلية مجتمعية) .

والثاني : بيئة النشاط وتتضمن البيئة المجتمعية كافة المتغيرات والاتجاهات المتعددة والتي ليس لها علاقة مباشرة بمؤسسة معينة ولكن من الممكن أن يكون لها تأثير غير مباشر في آخر الأمر على المؤسسة ، وتتضمن هذه البيئة المجتمعية أربعة قوى رئيسية هي :

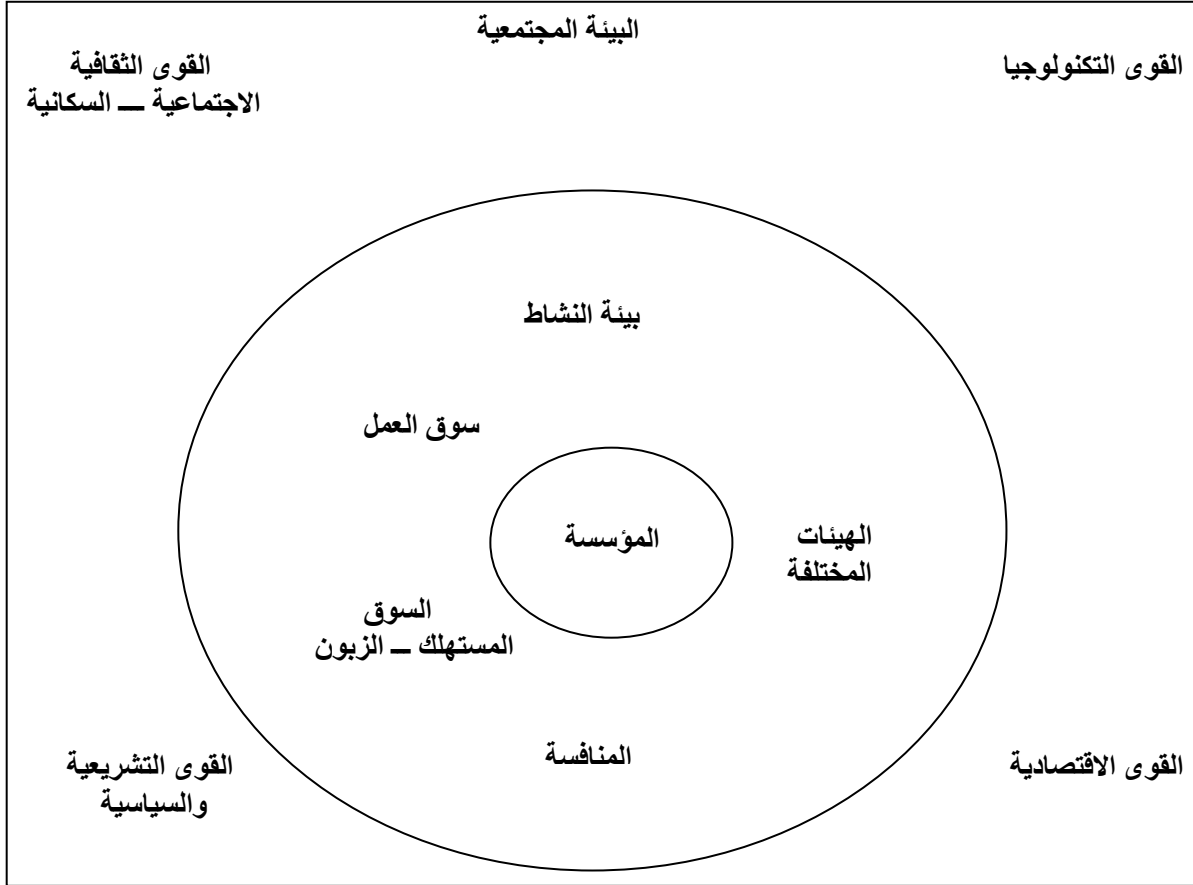
- القوى الاقتصادية
- القوى التكنولوجية
- القوى القانونية والسياسية
- القوى الثقافية والاجتماعية والسكانية

أنّ هذه العوامل تؤثر على نجاح مؤسسة معينة من خلال تأثيرها على بيئة تشغيلها على مرور الزمن.

أما بيئة النشاط فتشمل تلك العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على عمليات تشغيل وإستراتيجية المؤسسة هذه العناصر ايضا تتأثر بالإعمال التشغيلية للمؤسسة ، وتتمثل هذه العناصر في سوق العمل المنافسة ، سوق منتجات المؤسسة (الزبائن والمستهلكين) وأيضا الهيئات الأخرى مثل الأجهزة الحكومية وبعض المجموعات ذات الاهتمام الخاص أو عناصر بيئة التشغيل أو النشاط .

1 - سعاد نايف ، مرجع السابق ، ص 200

يوضح الشكل التالي هذه العوامل البيئية¹ الشكل رقم (01) : مكونات البيئة الخارجية



المصدر : سعاد نايف برنوطي-ادارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد)

2- العلاقات مع الزبائن:

- أهمية العلاقات مع الزبائن :

يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على طبيعة علاقتها مع الزبائن ففي أي مجال عمل تقوم به المنظمة سواء كان خدمات فان الزبون هو مفتاح النجاح. اصبح هنالك تنافس شديد بين الشركات على الحصول على رضا الزبون وكسب ولائه عن طريق تقديم خدمة ذات الجودة العالية و راقية ومتميزة لإسعاد وإشباع رغباته واحتياجاته ، وتعزيز تمسكه بتقديم الخدمة ، وبالرغم من أن معظم مؤسسات الخدمة الناجحة يركز بشكل تلقائي على الاحتفاظ بالزبائن كمارسة روتينية وكجزء وفلسفته المعروفة².

1 - سعاد نايف ، المرجع السابق ، ص 201

2 - حميد الطائي ، بشير العملاق-عمليات الخدمة- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص100

إنّ أهمية علاقة المنظمة ب جماهيرها يجب أن تكون متوازنة على معنى أنّه لا ينبغي أن تكون

علاقة المنظمة بجمهور معين على حساب علاقتها بجمهور آخر.¹

- الاتصالات بالزبائن :

إن ثقة الزبون بالمنظمة لها أكبر الأثر على نجاح هذه المنظمة ولذلك من الأهمية بمكان الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن وكسب تأييدهم وأهداف إجراء الاتصالات مع الزبائن يمكن ايجازها فيما يلي:

- كسب ثقة الزبائن الحاليين والحفاظ عليهم.²

- اجتذاب زبائن جدد الى المنظمة.

- تخفيض شكاوي الزبائن الى اقل ممكن والإسراع في حل شكاويهم الحالية.

- تزويد الزبائن بمعلومات عن المنظمة فيما يتعلق بتاريخها وسياساتها ومركزها.

- التعرف على آراء الزبائن واتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.

ونظرا لأهمية الزبائن بالنسبة للمنظمة فإننا نورد فيما يلي برنامجا فعالا للحفاظ عليهم وضمان

ولائهم للمنظمة :

- إجراء استقصاء دوري بين الزبائن للتعرف على اتجاهاتهم ازاء سياسات المنظمة

- تخصيص احد العاملين لاستقبال الزبائن الجدد وإرشادهم.

- تحقيق سياسة الباب المفتوح امام الزبائن ذلك بان يتاح لهم تقديم مقترحات ويبيدي لهم استعداد

التام لسماع شكاويهم أخذين بمبدأ أن الزبون دائما على حق.

3- العلاقات مع الموردين :

أ- أهمية العلاقات مع الموردين :

تعتمد المنظمة الخدمية على الموردين في الحصول على ما تحتاجه من مواد خام وأدوات وطاقة

ومعدات وغيرها ، ولذلك فالمنظمة بحاجة الى المحافظة على علاقات وثيقة مع الموردين وجذب ثقتهم فيها

وتأييدهم لسياساتها حتى تتمكن المنظمة من الحصول على المواد المطلوبة في المكان المناسب والوقت

المتفق عليه وبالكمية المطلوبة وبأقل الاسعار.

أما بالنسبة إلى أساليب الاتصال بالموردين فتتم من خلال المقابلات الشخصية بينهم وبين المدراء

وعقد الاجتماعات معهم ودعوتهم الى زيادة المنظمة وكذلك يتم الاتصال بهم من خلال المطبوعات

والنشرات التي تصدرها المنشأة .

1 - فريد الصحن محمد-العلاقات العامة المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية،الاسكندرية،1999، ص203

2 - أحمد جودة محفوظ-العلاقات العامة مفاهيم وممارسات -دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص248

ب- أهمية العلاقات مع المجتمع المحلي :

المنظمة لا تعيش بمعزل عن المجتمع الذي حولها فهي تحصل منه على احتياجاتها من العمال والموظفين وتقديم له الخدمات وتستفيد المنظمة من الخدمات والمرافق العامة في المجتمع ، ولهذا يجب المحافظة على علاقات جيدة دائما مع المجتمع المحلي ورموزه والمستفيدين منه.

فقدادة الرأي لهم الدور الأساسي في تكوين الرأي العام لدى المجتمع المحلي اذ أنهم يؤثرون على تفكير المجتمع بسبب سلطتهم الواضحة ، ويشمل قادة الرأي الآباء والمدرسين والسياسيين ومسؤولي النقابات وموظفي الحكومات والصحفيين وغيرهم .

ثالثا : أهمية علاقات المؤسسة بجماهيرها:

كلمة الجمهور تعني مجموعة من الافراد تجمعهم مصلحة مشتركة أو يؤلف بينهم اهتمام مشترك ، من هنا فإن هنالك عدة جماهير من وجهة نظر المنظمة وليس جمهورا واحدا ، ويبين الشكل رقم (02) جماهير المنظمة التي يمكن أن تتعامل معها وهي مذكورة على سبيل المثال وليس الحصر .

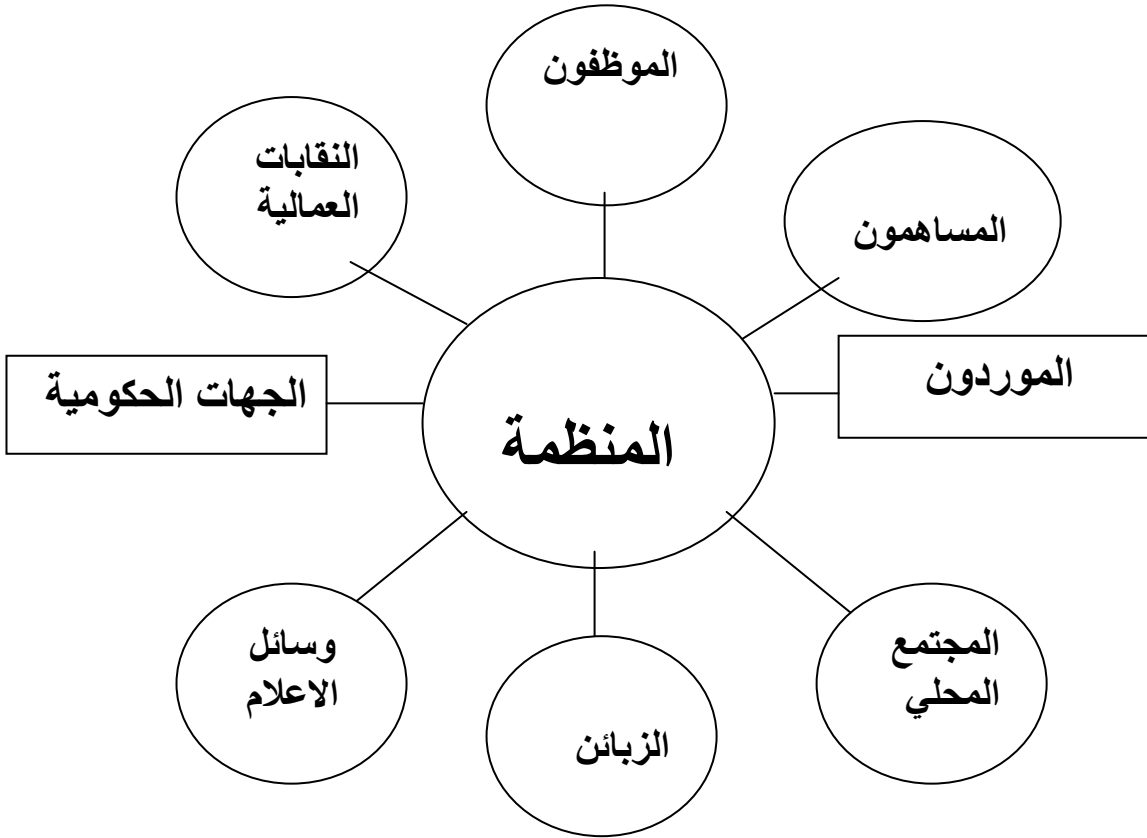
إنّ موقف هذه الجماهير تجاه المنظمة وإدارتها وأهدافها وسياساتها يعتبر ذو أهمية حيوية للمنظمة ولذلك فإن الدائرة تركز على اتجاهات هذه الجماهير وتحاول إجراء البحوث العلمية لاستطلاعها ودراساتها وتحليلها ومن ثمّ العمل على تعزيز النواحي الايجابية فيها .

وعلاقة المنظمة بجماهيرها يجب أن تكون متوازنة على معنى أنه لا ينبغي أن تكون علاقة المنظمة بجمهور معين على حساب علاقتها بجمهور آخر ، وبذلك فإن إقرار زيادة عالية فيها (رواتب الموظفين) او الموافقة على تطبيق نظام حوافز مجدي على الموظفين مثلا سوف يؤدي الى زيادة التكلفة الاجمالية للمنظمة مما يؤثر على خدمة الزبائن .

إن أهمية استقطاب الزبائن يتركز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمة مع الزبائن القائمين أو الحاليين ، بتقديم خدمة راقية ومتميزة لإسعاد وإشباع رغباته واحتياجاته ، وتعزيز تمسكه بمؤسسة تقديم الخدمة (الزبون) ، وبالرغم من أن معظم مؤسسات الخدمة الناجحة يركز بشكل تلقائي على الاحتفاظ بالزبائن كممارسة روتينية وكجزء وفلسفته المعروفة إلا أنه توجد مؤسسة خدمتية لا تملك أيّ فلسفة بهذا الخصوص¹.

1 - حميد الطائي، بشير العلاق - عمليات الخدمة - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 100

الشكل (02)

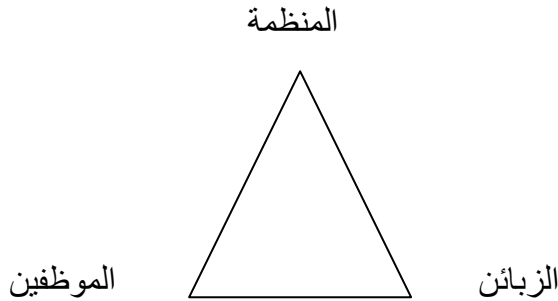
المنظمة وجماهيرها¹

المصدر : أحمد جودة محفوظ-العلاقات العامة مفاهيم وممارسات

رابعاً: جودة الخدمات الصحية وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة :

- 1- أهمية جودة الخدمة الصحية : يرى كل من (السلمي ، 1995) ، (otesch ، 1997) ، (والطائي و العبادي ، 2005) أنّ للجودة أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي :
- أ- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة ، وذلك لأجل ترجمة حاجات الزبون الخارجي لإنشاء علاقات قوية ومتينة .
- ب- ترسيخ مفاهيم الجودة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعار الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة) لتلبية حاجات الزبون ورغباته والاهتمام به .¹
- ت- تحقيق نقلة نوعية في عملية الإنتاجية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الإنتاجية لتخفيض التكاليف الداخلية مما ينعكس على التكاليف النهائية التي يتحملها الزبون .
- ث- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأفراد العاملين في منظمات الأعمال من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات الصحيحة اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمر والتأهيل الجيد ، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام الإنتاجي (المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، التغذية العكسية) لإنتاج منتجات تتوافق ومتطلبات الزبائن .
- ج- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي .
- ح- الوقوف على المشكلات الخدمية في الواقع العملي ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العملية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المنظمات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات وخاصة عندما يكون صوت الزبون هو المسموع .
- تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن مركز الصدارة كافة المنظمات الخدمية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في المنظمة ، ففي مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها ، ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راقٍ من الخدمة خلال مدة التواصل مع الزبائن .
- والشكل رقم (03) يوضح هذه العلاقة.

1 - محمد عبد العالي النعيمي ، وآخرون - إدارة الجودة المعاصرة - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 215

شكل رقم (03)**سلسلة العلاقة بين المنظمة والزبائن والموظفين**

ويمكن من خلال ذلك توجد خمس علاقات أو روابط تتمثل بما يلي¹ :

- نوعية الخدمات الداخلية : ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم اهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور الزبائن بالدعم اللازم .
- موظفون راضون ومنتجون : حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها مما ينتج عن ذلك.
- خدمات قيمة (بجودة عالية) : إذ أن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات اكثر كفاءة وفعالية مما يتيح منها.

- زبائن راضون وذوو ولاء للمنظمة : إنَّ الزبائن حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون للمنظمة .

استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن : من أبرز الاستراتيجيات الآتي :

1- إستراتيجية التعامل مع شكاوى الزبون²:

يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية إستراتيجية استرجاع الخدمة بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة اذا لم يكن الزبون راضياً عنها لأي سبب كان سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه أو نتيجة خللٍ في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية

1 محمد عبد العال النعيمي ، وآخرون-إدارة الجودة المعاصرة- دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 215

2 - حميد الطائي ، بشير العلاق - مرجع السابق - ص ، 105

وتشير بعض الابحاث والدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى الزبون أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى قد لا يمثلون إلا نسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضين ، إلا أن مورد الخدمة عادة ما يكون قادرا على تشخيص هؤلاء الزبائن ، واتخاذ ما يلزم لضمان ولائهم للمؤسسة المعنية .

2- تحسين الجودة وأثره على معدلات الاحتفاظ بالزبائن (المرضى):

يؤدي تحسين مستوى الجودة الى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالزبائن (المرضى) ورفع مستوى إشباعهم ، ومن ثم زيادة درجة رضاهم عن الخدمة مما يحقق للمنظمة العديد من المزايا ومنها تحسين الكلمة المسموعة والصورة الذهنية عن المنظمة ، ومن ثم يزيد فرصة المنظمة لجذب زبائن (مرضى) جدد وبالتالي يؤدي إلى زيادة مصداقية المنظمة نظرا لوجود علاقة قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبون (المرضى)¹.

إن الوسيلة الوحيدة للاحتفاظ بالزبائن هي تقديم خدمة خالية من العيوب وحتى تتجح المنظمة في ذلك لابد أن يكون إنتاج خدمات خالية من العيوب هدفاً عاماً يؤمن به كل فرد في المنظمة .

3- محددات جودة خدمة الزبائن²:

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من المحددات لجودة الخدمة وهي :

- أ- **المحدد المرتبط بالاستجابة** : وهو رغبة استعداد وقدرة موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للزبائن مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات ..
- ب- **المحدد المرتبط بالثقة** : وهو قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- ج- **تأكيد الثقة المتبادلة** : وتعود الى المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة (الزبائن) .
- د- **المحدد المرتبط بالعباية** : وتعود الى الرعاية وتركيز الخدمة على اساس فردي من خلال حاجات الزبائن
- هـ- **المحدد المرتبط بالثقة** والتي تكون على شكل انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- و- **المحدد المرتبط بالثقة المتبادلة** وهي المرتبطة بالمعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم والمسؤولين للخدمة.
- ز- **المحدد المرتبط بالاستجابة** وهي رغبة واستعداد وقدرة الموظفين للخدمة على تقديم خدمة مناسبة للزبائن.

1 - محمد الصيرفي - إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها- دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2009، ص312

2 - مأمون سليمان الدراكة - مرجع السابق -ص181

4- العوامل التي تؤثر على الجودة :

يعد الزبون أحد الركائز الأساسية الحديثة ، وأولى عمليات الخدمة الحديثة تبدأ بالزبون وتنتهي بالزبون للحصول على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن ، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات.¹

تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها وأعمالها وحرصاً على تحقيق التنافسية والديمومة على إجراء التغييرات لمواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية ، لكن غالباً ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف ولهذا لا بد أن يعالج هذا التخوف بإتباع إستراتيجية ملائمة للتغيير.²

إن الجودة في مجال الرعاية الصحية تعني إرضاء المرضى وذويهم من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض وحسن التعامل مع المريض وزواره ، ولا بد لمقدمي الرعاية الصحية من مهنيي الرعاية الصحية أن يكونوا منقّبين جيداً ومدربين جيداً على مواجهة التحديات اليومية المتمثلة في تلبية احتياجات وتطلّعات عملائهم ، فالرعاية الصحية مجال معقّد ، وما لم تتوافر للعاملين الصحيين ثقافة تقنية جيدة ، فإن فرصتهم تضعف في التمتع بثقة مراجعيهم ، ومن ثمّ ، فلا بد للجودة في الرعاية الصحية أن تكون مقترنة بقدرات ومؤهلات تقنية رفيعة المستوى .

ومن المهم أن ندرك أن الجودة في الرعاية الصحية هي عملية وليست برنامجاً ، إذ ينبغي بدؤها وتقديمها ، وتقييمها ، وتحسينها ، ورصدها باستمرار حتى بعد شفاء المريض من مرضه.

تقديم الرعاية في بيئة مقبولة من الناحية الجمالية ، ولا ريب أن مرفق الرعاية الصحية الذي يُعنى بتوفير أسباب الراحة للمتعاملين معه وإمتاعهم كما يُعنى بعافيتهم ، هو مرفق جيد ، وهذا البُعد القيم ، بُعدُ الإمتاع سواء تمثّل في نظافة المرفق ، أو زخرفته ، أو خدمته ، من شأنه ، ولو بقليل من الاهتمام به ، أن يعزّز جودة الرعاية الصحية .

يوجد عدد من المبادئ الهامة يلتزم بها المستشفى في أداء وظائفه ، وذلك لاكتساب ثقة المرضى وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

- **السرية** : إنّ عامل السرية أهم عامل يجب أن يتوافر بين المستشفى والزبائن (المرضى) فلا يجوز للمستشفى أن يخبر أحد عن أسرار مرضاه .

- **حسن المعاملة** : أساس تحويل الزبون (المريض) العرضي إلى زبون دائم هي طريقة المعاملة التي يلقاها في المستشفى من العاملين فيه ، فواجب المستشفى الاهتمام باختيار العاملين بعناية فائقة والعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة ممتازة إلى الزبائن .

1 - يوسف حجيم، وآخرون- إدارة علاقات الزبون- مدرسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008، ص134

2 - مأمون سليمان الدرادكة- المرجع السابق -ص182

- **الراحة والسرعة** : إن إحساس المرضى بالراحة عند وجوده بالمستشفى ، والسرعة في الإجراءات تجعله من زبائن هذا المستشفى لهذا يسعى المستشفى إلى توفير أكبر قدر من الراحة وإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار ، ومما يساعد على السرعة الفحص وإجراء العمليات بالمستشفى هو استخدام الأجهزة الحديثة و المتطورة.

خامسا: العوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة الصحية:

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي :

1- حسب نطاق التغيير: حسب هذا المعيار نميِّز أشكال التغيير الآتية :

أ – **التغيير الجذري الشامل** : هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء أي أنه يتناول المنظمة بكاملها ، كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة ، إذ أنّ المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه ، فهو تغيير كبير ومصيري ، لذا يطلق عليه أيضا مسمى : "**التغيير الثوري**" لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً ، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء ، وإنما يكون تغييرا سريعا ؛ تغيير في معدات وأجهزة وآلات المنشأة ؛ تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنظمة ؛ تغيير في أسلوب الإدارة " التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، ... الخ " ¹ ومن أمثله نذكر:

- إعادة الهندسة : تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء ، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أيّ شيء ، ولكن كما يشير المصطلح فإنّها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء ، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد .

ب- **التغيير الجزئي التدريجي** : هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها ، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة ، كما أنّ هذا الشكل من التغيير لا يتمّ دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا في جزء هنا ثم جزء هناك ، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة .

من أمثلة نذكر :

- التطوير التنظيمي : هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد ، وكذا هيكل المنظمات ومهامها ، وكذلك التكنولوجيات

1 -مصطفى كامل أبو العزم عطية -السلوك التنظيمي-المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، الاسكندرية ، ص173

المستخدمة وذلك بغية زيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية ، ويعرف أيضا باسم : "التنمية التنظيمية" .

- التطوير الإداري : هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة ، ويتضمن هذا الفريق المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارة الوسطى ، والمشرفون وفقاً لتغيير مخطط وهداف وبطريقة علمية ، ويُعرف أيضا باسم "التنمية الإدارية" ، وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المدراء وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة .

والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين بل تمتد لتشمل تهيئة مدراء المستقبل ، وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل .

- التدريب : هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية .

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة ، وزيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة .

2- حسب الشكل القانوني :

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات ، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص ، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية ، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات ، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي : التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص : وهو ما يطلق عليه بمصطلح " الخصخصة " وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحت على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية ، تعتبر الخصخصة جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام ، والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص .

- التغيير في الأفراد :

إنّ الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير ، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهات وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات .

وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين :

التغيير المادي للأفراد : بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

التغيير النوعي للأفراد : بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ، ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها .

تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة ، وعلى مسئول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ، وأنماط شخصيتهم ومشاركتهن في القرارات وحل المشكلات ، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالاً وناجحاً.

ويمكن تسجيل الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات ، والأوضاع القائمة في منظماتهم إذا كانت على الوجه الآتي:¹

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم ، ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة ، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل .
- المساواة في المناخ التنظيمي مما يحقق لدى الأفراد التأثير المتبادل في العلاقات.
- يريد العاملون مزيداً من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة ، منها تحقيق الذات للفرد والراحة بين أعضاء المنظمة والشعور.

3- حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي :

- **التغيير المتعمد:** يكون هذا التغيير متعمداً ، أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة ، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في إتخاذ القرارات ، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

- **التغيير المفروض:** في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية ، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة ، وعليها أن تنفذه كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات

1 - تيقاوي العربي - دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية - ، محور المشاركة:

العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع ، جامعة البلدة.

العمل ، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين ، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك ، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث .

- **التغيير التكيفي:** هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية ، وليس مفروضا من السلطات الخارجية ، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس ، وبدون علم رئيسه أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ، ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية :

أ- التطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

ج- لمواجهة موقف إستثنائي .

د- للإستفادة من فرص مواتية.

يقترح الباحث وجود ثلاث ركائز أساسية داعمة للتغيير التنظيمي في المستشفى ، يمكن تسميتها بالعوامل المتحكمة في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي (المرضى) وهي :

1 - تغيير الهيكل التنظيمي : يمكن أن يمس التغيير التنظيمي عدة ميادين في المؤسسات الصحية وسيتم تناول ثلاث منها : التغيير على مستوى الهياكل والتغيير على مستوى تكنولوجيا الاتصال والتغيير على مستوى الثقافة التنظيمية .

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

يجب أن يكون التنظيم مرنا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافها ، أما تغيير الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو التغيير التكنولوجي أو تغيير الاتصال ، لذلك يتعين استحداث وحدات جديدة أو الغاء وحدات قائمة ، أو تغيير خطوط الاتصال ، أو الهيكل السلطة/المسؤولية ، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية .

إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا الى الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، هنالك فوائد كثيرة لتفويض السلطة وهذه الفوائد تتعاضد أهميتها كلما كبر حجم المنظمة فتفويض السلطة يعفي المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقته ويمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم مما يزيد المرونة يسمح باتخاذ الاجراءات السريعة

1 - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 226

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير ، ذلك أن جميع التغييرات التي تطرأ على المستشفى غالباً ما يصاحبها تغييرات في الهيكل التنظيمي من حيث تعديله ، أو تطويره ، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية ، أو توسيعها ، أو التقليل منها.

يظهر تغيير الهيكل التنظيمي أمراً لا بد منه ، فالهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الإدارية الكثيرة لا يتوافق مع منهجية المستشفى باعتباره يضع الحواجز بين التقسيمات الإدارية ، ويجعل تخصص في الوظائف وهو ما يقلل من الروابط والاتصالات بين الإدارة العليا والهرم التنظيمي.

ومن أجل تحقيق المستشفى لأهدافه ، فمن الأهمية أن يشمل التغيير الهيكل التنظيمي وأن يتضمن بداخله فرق ومجموعات العمل التي تكون قريبة من الإدارة العليا لضمان مشاركتها في تحقيق الجودة ورضا الزبائن وهذا ما يعزز ثقته بالمستشفى.

2- تغيير الاتصال :

إن ارتفاع مستوى التغيير الحقيقي للمؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه وهذا لن يتم إلا عن طريق التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية ، وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب ، وهذا يفتح المجال واسعاً أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات .¹

والتغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الخدمية بما يسهم في تحسين الخدمة ، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة .

ينطوي ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات الجديدة بفعل هذا التغيير ، ويكون التغيير ذو آثار ظاهرة على السلوك الفردي وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة ، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال معدات وآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل ويرتبط التغيير التكنولوجي بالعملية الخدمية وكيفية أداء المنظمة أعمالها وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الخدمية² .

يشترط نجاح التغيير التنظيمي إجماعاً من طرف كل الفاعلين ولا يتم ذلك إلا بتأصيل تفهم التغيير ونتاجه ، لأن هذا التفهم هو أول هدف مهم يجب أن يتوصل إليه المسؤولين ، ويتم ذلك عن طريق الاتصال ونقل المعلومات حول التغيير ، إذ نجد الاتصال دور في نجاح التغيير التنظيمي ، فإن نقص المعلومة بل قلة وصولها يمكن أن يحدث مقاومة في نسق الفاعلين كما أنه لا بد أن تكون المعلومات متناسقة ومتساوية ، لأن التغيير هنا هدف المؤسسة ، ويعتبر الاتصال مصدر تغيير ، لذلك كان لزاماً على الإدارة الاهتمام به ووضع استراتيجية عمل خاصة بها تمكّنها في تحقيق مهامها خاصة فيما يتعلق بالجانب

¹ -فريد كورتل ، الهام بوغليطة - الاتصال واتخاذ القرارات- دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2011 ، ص 47

² -غسان قاسم داود اللامي - إدارة التكنولوجيا- دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 104

الاتصالي ككيان مستقل يساعدها على المحافظة في الوقت ذاته على علاقتها بالعمال وزبائن المؤسسة بوضع وسائل وأساليب اتصالية تسهل لها ذلك .

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في داخل المنظمة أو بين المنظمة و المنظمات الأخرى ، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات ... الخ وقد تكون غير لفظية مثل حركة العين والقدم وتعبير الوجه ، وقد تكون مكتوبة مثل الرسائل المكتوبة والتقارير ، فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها ، كذلك الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل .¹ يجب على إدارة المستشفيات عند رغبتها بالتحوّل من النظام اليدوي الى النظام الآلي استخدام بعض الدراسات الخاصة بدراسة الجدوى الاقتصادية للنظام الجديد ، أيّ على الإدارة تصميم خطة للتحوّل من النظام اليدوي الى النظام الآلي الجديد ، وهذه خطة تستدعي التنبؤ باحتياجات المستقبل من البيانات ودرجة النمو في حجم المستشفى في المستقبل.²

يجب على نظام السجلات الطبية في المستشفيات استخدام الحاسوب الآلي ، ومن خلال استخدام نظام متكامل لجميع المستشفيات الحكومية الأخرى وهذا يجب أن يتم من خلال ربط هذا القسم مع مديريات سجلات الطبية مع بعضها البعض ، ويجب على المستشفيات إذا ما أرادت عمل سجلات طبية جيدة . أرى أن الإدخال المستمر للتكنولوجيا الطبية المتقدمة في المستشفى ، والتطوير المستمر لهذه التكنولوجيا قد وفر بدائل عديدة ومختلفة وإمكانات فنية سهلة وسريعة أمام الأطباء في مجال تشخيص ومعالجة المرضى ، مما زاد بشكل كبير مدى الخدمات التي يمكن تقديمها لكل مريض . وعموماً فإن لعملية الاتصال الداخلي للمستشفى هدفين أساسيات وهما نوعية الحياة العملية وتطور المنظمة وازدهارها ، وبعبارة أخرى فإن العملية الاتصالية الداخلية للمستشفى تبحث عن تحقيق التناسق بين فريق العمل والقضاء على النزاعات والصراعات الناتجة بين العمال ، وإعادة الاعتبار للأفراد ملزمة إياهم بأخذ مواقف موحدة فيما بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها.

إن الخصوصية التي يتمتع بها مستشفى والعناصر المختلفة التي تكون تركيبة البشرية وتعدد المهام التي اسندت له تجعل من عملية الاتصال احد الركائز الأساسية فان توفير جميع القنوات الممكنة التي تسهل من عملية الاتصال امرا ضروريا ، فلا يمكن استعمال قناة واحدة لأنها غير كافية للعملية الاتصالية ، وبالتالي فيجب الاعتماد على الاتصالات التنازلية والرئيسية والأفقية والجانبية ، هذه القنوات كلها هي الكفيلة بتأمين العملية الاتصالية.

1 - فريد كوزتل ، الهام بوغليطة ، المرجع السابق ، ص 49

2 - سليم بطرس - إدارة المستشفيات والمراكز الصحية - الجامعة الأردنية ، 2007 ، ص 146

إن نمط الاتصال الموجود بالمستشفى وافق على وضع سياسة محكمة الاتصال تتطلب عدة أنماط للاتصال منها:

- الاتصال الهاتفي /- الكتيبات أو المطبوعات /- لوحة الاعلانات/-الفاكس/-الانترنت .

يعتبر الاتصال الطريقة التي تلجأ إليها المؤسسات للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها¹، من خلال تطوير تكنولوجيا الاتصال جديدة ممكن أن يساهم الاتصال في تغيير طبيعة الخدمة ، إذ أنّ الخدمة عن طريق وسائل اتصال حديثة وهذا ما تستعمله إدارة مستشفى مثل الهاتف والفاكس والانترنت مع جماهيرها عكس المؤسسات الاستشفائية الوطنية ، وهذا ما يعزز من الرضا والثقة والولاء من طرف جمهورها (المرضى) .

واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية ، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة للزبائن (المرضى) و تغطية شاملة لكافة جمهورها و أكثر مرونة في الوصول للمستهلكين (المرضى)

3- التغيير ثقافة التنظيمية وجمهورها:

إن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى سواء كانت قوية أو ضعيفة فإنها تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء وفاعلية المنظمات ، وعملية تغييرها ليست سهلة وأن أي تغيير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عند توفر الظروف التالية² :

1- حدث مأساوي : هذه هي الصدمة التي تجعل القائمين على المنظمة أن تسعى لتغيير ثقافتها مثل فقد زبون ، أو دخول منافسين جدد ، عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية للمنظمة .

2- عملية الدوران للقيادات : وجود قادة جدد في المنظمة يجعل لهم نظرة جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة ، وبالتالي يرغب القادة الجدد في امكانية ايجاد حلول لتلك المشكلة ولكن هذا يصعب تحقيقه إن لم يتعاون مع القادة الجدد المدراء القدماء لأهميتهم ولمعرفة بكافة التفاصيل وأمور المنظمة .

3- صغر وحجم وعمر المنظمة : حيث كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية وكذلك كلما صغر عمر المنظمة ، أي أنها حديثة الإنشاء كلما كان أسهل تغيير ثقافتها وهذا يفسر لنا صعوبة تغيير ثقافة المؤسسات الكبيرة لأنها تكون بحجم هائل وغالبا عمر قديم يصعب تغييره .

1 - فريد كورتل ، الهام بوغليطة - المرجع السابق - ص 50

2 - بلال حلق السكرية - الأبداع الإداري - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011، ص350

4- **ضعف الثقافة** : حيث أن الثقافة التنظيمية الضعيفة بين العاملين يمكن تغييرها بسهولة أكثر من

الثقافة القوية ، لأن الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرط بها بسهولة .

فهناك أمور لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة :

- أ. أن تكون الإدارة هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة بالتغييرات وتدعمها
- ب. ابتكار رموز جديدة أو شعارات جديدة لتحل محل القديم .
- ج. اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية .
- د. عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم .
- هـ. التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.¹

5- **التدريب على الاتصال في الثقافات الأخرى** : وفقا لأسلوب ليمان في التغيير ، يتضمن التدريب

على الاتصال في الثقافات الأخرى التعريف الشخص بالقواعد الحاكمة لاتصال والتفاعل والسلوك في الثقافة أخرى ، يتم بعد ذلك مقارنة الوعي والاستبصارات بالقواعد الحاكمة لاتصال الشخص وتفاعله وسلوكه .

6- **التدريب اللغوي** : قد ذهب البعض الى عدم ضرورة تعلم الموظفين المغتربين لغة البلد الذي تم

تكليفهم بالعمل فيه ، حيث أنهم لن يقيموا فيه مدة طويلة إلا أن الطلاقة اللغوية ميزة طويلة المدى حيث أن المغتربين سيجيدون فرصا لاستخدام مهاراتهم اللغوية مهنيا ، حتى بعد عودتهم الى أوطانهم ، ينبغي ألا ننسى أن العالم أخذ في انكماش بصورة متوصلة وخاصة في عالم الشركات متعددة الجنسيات.²

تتمثل ثقافة المنظمة بالقيم والعادات والتقاليد التي يؤمن بها المستشفى ، اذ تلعب دورا مهما في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له ، وبما أن التغيير هو تغيير في الثقافة التنظيمية ، فيجب على المستشفى ادارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين

وتظهر ثقافة المنظمة المستشفى في هيكلها التنظيمي ، وأهدافها ، وإستراتيجياتها ، وفي أساليب الاتصال فيها" ، كما تشير إلى "مجموع القيم التي يشترك فيها أعضائها ، وتتحدد وفقا للأهداف وسياسة التعامل مع الزبون والعلاقات المهنية بين الأعضاء".

1 - بلال خلق السكرية - المرجع السابق -ص355

2 - نينا جاكوبا- ادارة المؤسسات متعددة الثقافات- دار النشر مجموعة النيل العربية، ط1 ، القاهرة، مصر، 2008، ص116

وبالتالي تتمحور ثقافة المنظمة المستشفى في ظل إرساء ثقافة خدمة المحور الأساسي لها وهو المريض وتحقيق رضاهم ، وهو ما يتطلب ضرورة تخطيط التغيير في ثقافة لضمان قبوله لدى العاملين ، والمرضى معا ومن الأهمية أن تبني هذه الثقافة على أساس أنه:

- لا انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة ، والمكان الذي تسوق فيه ، وتقديم خدمات بجودة عالية يتطلب تفهم من طرف العاملين بالمستشفى .

- تقييم جودة الخدمة هو من حكم المريض بناء على معايير يحددها بنفسه.

- يتحقق رضا المريض انطلاقا من طريقة تقديم الخدمة.

وإضافة إلى ذلك ، من الجوانب التي يجب الالتزام بها لبناء ثقافة في المستشفى نذكر ما يلي :

- القيادة في تقديم الخدمة وتقوم أساسا على ثقافة أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وذلك من

خلال:

- إيمان ادارة المستشفى بالوصول إلى خدمات عالية.

- اقتناع جميع العاملين وتبنيها في كل الأدوار والمواقع.

- بناء بيئة أساسية داخل المستشفى تتألف من العاملين المتداخلين فيما بينهم والمنضبطين في أدائهم،

ويؤدي تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تتمثل في :

- تنمية مهارات الاتصال التي تحقق الحفاظ وتدعيم علاقات مستمرة مع المرضى.

- اكتساب الكوادر القدرة على مواجهة التغيير والتعامل معها بسهولة ، بمعنى تقبل التغيير كحقيقة

وممارسته كشعار .

- تحديد إستراتيجية الخدمة بدقة بجعل رسالة المستشفى في تقديم خدمة متميزة فعلية بجودة عالية.

- تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز وتقوية الأداء وتساعد في التنبؤ باتجاهات العاملين وسلوكيات

الموظفين (الثقافة التنظيمية مفتاح التطبيق أية استراتيجية وإنها لا تتعارض معها ، هي أقوى الأساليب

التنسيقية في العمل باعتبارها الأساس الذي يحافظ على التكامل).¹

ومن هنا يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم ثقافة إذا ما تم توضيح الهدف والمبررات والحلول

والبدائل الممكنة ، ويعزز ذلك بشكل واضح في النظم والسياسات ، وهياكل المستشفى.

خلاصة الفصل :

يتعيّن على المؤسسات أن تستجيب للتغيّرات المحيطة بها برؤية إستراتيجية واضحة تمكّنها من اكتشاف أهمية الفرص ، وتجنّب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقيق النمو .

و في هذا السياق يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أنّ التغيير يمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المنافسة سواء أكان على المستوى الوطني أو المحلي أو حتى العالمي .

ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس العلاج بالمجان فحسب ، لذا تتطلب الجودة الخدمة و كذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب ، و تصح هذه الملاحظة على الاتصال والثقافة التنظيمية حيث أن التغيير التكنولوجي المعاصر يؤدي في ظلّه المنظمات الحديثة دورًا رائدًا من خلال تعزيز الابتكار ومنه برزت فكرة الاهتمام بالتغيير التنظيمي والذي يشمل كل من تكنولوجيا الاتصال من استعمال وسائل حديثة والثقافة التنظيمية قيم وعادات ، وهذا كلّهُ مما يعزّز في العلاقات الجيدة بين المنظمة والزبائن عن طريق جودة الخدمة المدركة من طرف الجمهور

الفصل الثالث : أسباب التغيير التنظيمي

واستراتيجيات تحقيقه

تمهيد

1-أنواع التغيير التنظيمي

2-خصائص التغيير التنظيمي

3-أسباب التغيير التنظيمي

4-الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي

5-أهداف التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إنّ التغيير أمر أساسي في حياتنا وهو في الغالب ضرورة للحياة الاقتصادية وفي المناخ الاقتصادي الحالي فان أناسا يحدث لهم التغيير وآخرون يحبون أن يحدثوه وما يشار إليهم بقيادة التغيير هم هؤلاء الأفراد الذين يحدثون عملية التغيير .

وقد تكون مسئولا عن أنواع مختلفة من التغيير فكل منظمة لديها الذين يدعمون التغيير أو يديروه أو ينفذوه ، ومع ذلك فان تعبير " قائد " هو التعبير الصحيح عن هؤلاء الأفراد الذين يتأكدون من أن التغيير قد حقق فائدة قصوى لمنظماتهم .

والتغييرات التنظيمية يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة فقد تشمل نظاما أساسية "hard system" مثل ميكنة المصنع أو تقديم نظام كمبيوتر جديد وقد تشمل نظاما فرعية soft area مثل نظام المستخدمين أو نظام الجودة و بالإضافة الى ذلك فان بعض التغييرات قد تكون على نطاق كبير مثل تغيير الهيكل التنظيمي وبعض قد يكون على نطاق صغير مثل إنشاء وحدة أفراد في إحدى الإدارات ، وكل هذه التغييرات لديها شيء واحد مشترك وهو انه يمكن تخطيطها .

تعتبر إدارة التغيير في منظمات الرعاية الصحية إحدى أهم المسؤوليات الإدارية للمدير الصحي ، فعند ممارسة المدير لعلمية التخطيط الاستراتيجي لابد له من رصد وتحليل وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة الصحية بكافة ابعادها بهدف التكيف مع البيئة وضمان استمرارية المنظمة ، والتخطيط ينتج عادة عن برامج وأنشطة جيدة أو معدلة يصار الى تنفيذها بنجاح وبما يحقق اهداف المنظمة و كما أن المدير عند ممارسته لعلمية الرقابة يتدخل بإدخال التغيير عند عدم مطابقة النتائج الفعلية مع النتائج المرغوبة ، والتغيير في المنظمة الصحية ينصب أما على المدخلات المستعملة أو على عملية التحويل نفسها أو على المخرجات النهائية أو على كل ما ذكره .

وهذا يعني أنّ كل التغيير الذي تتبناه المنظمة ينصب على الوسائل أو على الغايات أو على كليهما معاً .

سنركز في هذا الفصل على التغيير التنظيمي بالمؤسسة من خلال تناولنا أنواع والعوامل الدافعة للتغيير وضرورته للمؤسسات وخاصة المؤسسة الصحية ، وأسبابه وأهدافه إلى جانب استراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسة.

أولاً : أنواع التغيير التنظيمي :

أيّ تنظيم يعاني من مختلف المشاكل التي تعيق نجاحه ، ولهذا أي تنظيم يجب أن يكون له القدرة على معرفة مواطن الضعف والخلل لمراجعتها ، ويكون الحل لهذا الاشكال ، الذي يساعد على سد الثغرات وإزالة العوائق عبر التغيير التنظيمي .¹

ويتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وانواعه، فهناك عدة من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف .

1- التغيير على مستوى المنظمة : ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول ، اذ يشمل كافة

المستويات الادارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة والشبكة الادارية التي مر ذكرها .²

2 - التغيير الشامل والتغيير الجزئي : اذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشا نوعا من عدم التوازن للمؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .³

3 - التغيير المادي والتغيير المعنوي : اذا اخذنا موضوع التغيير اساسا لامكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي (النفسي الاجتماعي) . فعلى سبيل المثال نجد ان بعض المؤسسات لها اجهزة ومعدات حديثة لكن انماط سلوك العاملين فيها تقليدية ، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال .

4 - التغيير السريع والتغيير التدريجي : يوجد تقسيم اخر للتغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة اكثر نسوخا من التغيير السريع المفاجئ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لاحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

¹- Edited by John Wanna- Improving implomentation "orgonisational change and project management - Published by ANU E Press,p01

² -محمد قاسم القرويي - السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)-دار وائل للنشر ،ط5،،عمان ، الأردن 2009 ،ص361

³ -محمود سلمان العميان : المرجع السابق ، ص350

كما يمكن تحديد أنواع التغيير في النقاط التالية:¹

- تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم .
- تغيير على نمط العمل الفردي.
- تغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

يمكن تصنيف التغيير الذي تبناه "فريد توفيق نصيرات" المؤسسات الصحية بثلاثة أنواع كما يلي:

1- **تغيير فني** : وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فان قرار تغيير جهاز تصوير شعاعي بأخر قدرة انتاجية اعلى يتضمن كلفة قليلة للمنظمة.

2- **تغيير تعديلي** : وهو تغيير الغايات وليس الوسائل ، حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية ، فقرار المستشفى مثلا بإنشاء برنامج للرعاية الصحية لأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بان تصبح مركزا للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث ان التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين (الوسائل) موجودة اصلا لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هما إعادة النظر في أهداف المنظمه وتركيزها وعلى ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

3- **التغيير التكيفي** : ويتضمن تغييرا في كلا الوسائل والغايات معا ، وهذا التغيير لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهري في توجه المنظمة (الغايات والأهداف) وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل الي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهري في اهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لا بد أن امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة اصلا وإعادة تحديد ادوار مهام ومسؤوليات العاملين فيها.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي :

كثيراً ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة ، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغييرات وبالتالي النهيؤ للتطوير و القدرة على التكيف مع الأحداث والاستجابة لمتطلباته ، ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

1 - جمال الدين العويسات - السلوك التنظيمي والتطوير الاداري - دار همة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 ، ص85
2 - فريد توفيق نصيرات - ادارة منظمات الرعاية الصحية - دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص315.134

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال و لو أنّ مؤسساتنا ما زالت تشهد الكثير من النماذج ، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تقتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفردية و اتخاذ القرارات المرتجلة ، بينما عالم اليوم يميل الى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات ، و الإحساس بالمصير المشترك ، ونشر جو من الحرية و الديمقراطية وهذا يساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم ، و كل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العملي كظاهرة الابتكار و التقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحُدود و قرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها ميسراً ، بعيدا عن سلطة الرقابة والمانع الأمني ، و في هذا الواقع الجديد ، كان لزاماً علينا أن نبحث عن تصوّر جديد لإدارة المؤسسات يضمن لها التطور و الاستمرارية ، مع الحفاظ على كيانها ، في ظلّ عالم جديد مليء بالمنافسة و التنوع و تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها .

ويُمكن إجمالها في :

أ- التغيير أمر حتمي : يقول علماء علم الاجتماع: (أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه) ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم ، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله .

ب- التغيير حركة تفاعلية : أنّ حركة التغيير هي حركة انتقالية بالضرورة ، وإنّ المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا ، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

ج- التغيير عملية مستمرة : هناك قاعدة خالدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ" ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية ، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة " التغيير المستمر" ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق.

د- التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولي ، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله) ، أيّ باعتبارها نظاما كاملا ، كما أنّ النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة ، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة ، فالتغيير نظام الرواتب والأجور ، نظام الحاسب الآلي ، إجراءات تقييم لعمل ساعات العمال ، وما شابه به ، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر ، تغير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة اكبر في

السجلات وتحديد لنشاطات وترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي ، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى للمنظمة .

وهنا خصائص أخرى يمكن أن نوجزها في ما يلي :

1- الاستهدافية: ¹ التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ،بل في اطار حركة المنظمة تتجه الى غاية مرجوة و أهداف محددة ، ومن هنا فإن ادارة التغيير يتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

2 - الواقعية : يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيه المنظمة ، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

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

4- الفاعلية : ان تكون ادارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية .

5 - المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

6 - الشرعية : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية .

7 - الإصلاح : حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ماهو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

8 - الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري، وبصفة خاصة في ادارة التغيير، اذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .

9 - القدرة على التطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لادارة التغيير، فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه .

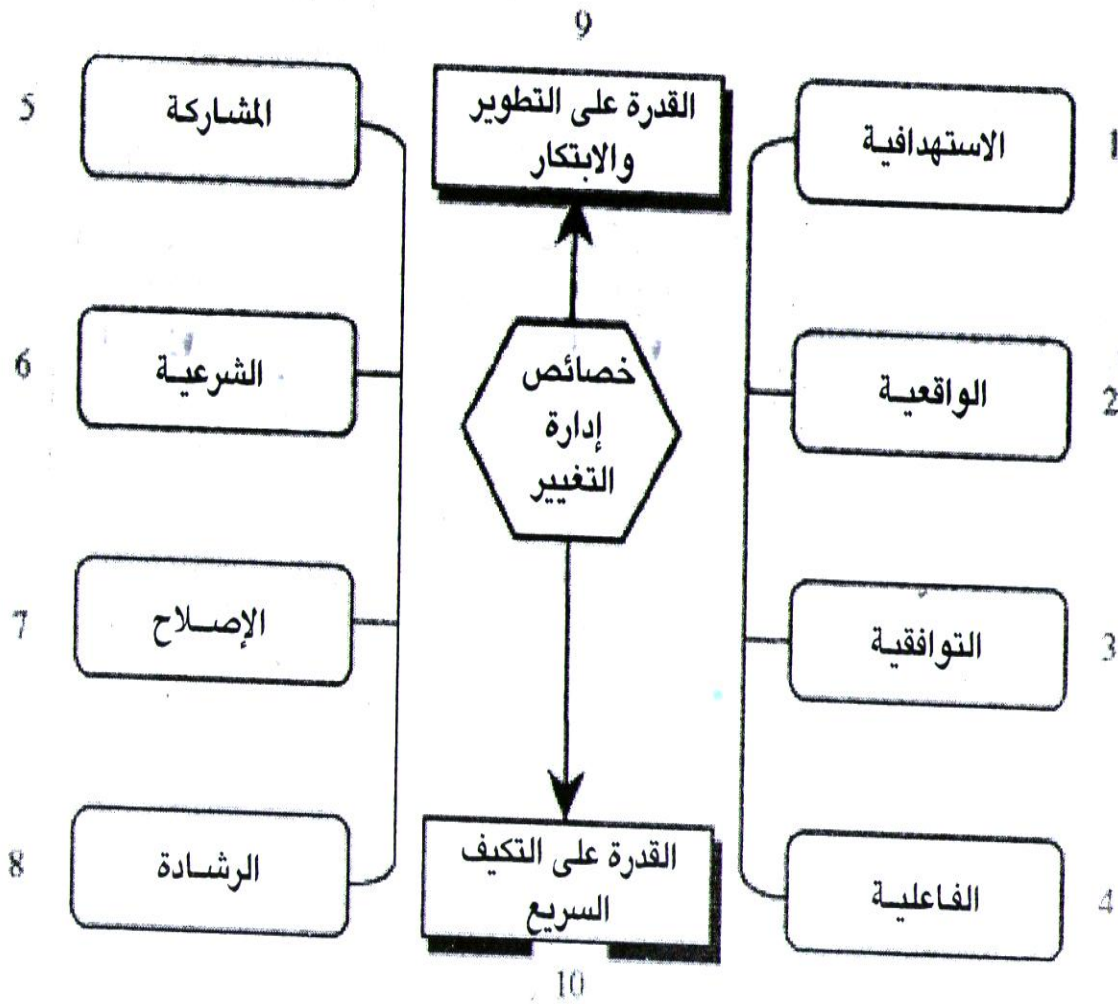
10 - القدرة على التكيف السريع مع الاحداث : ان ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، ومن هنا فانها لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها

وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .

إذ تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها

المختلفة وهو ما يظهره لنا الشكل التالي (شكل(04))¹ :

شكل (04): خصائص التغيير التنظيمي



1 سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد قنديل-- التطوير التنظيمي-دار الفكر ناشرون وموزعون ،ط1، عمان ، الأردن، 2010، ص269

فيما يخص الخصائص عملية التغيير والعوامل المؤثرة في المؤسسة الصحية حيث تتأثر عملية التغيير بالعديد من العوامل والتي لا بد من الإشارة الى اهمها :

- 1- تتأثر عملية التغيير بالمثير للتغيرات ، ويحدث المثير للتغيير عندما يتم ادراك تناقص أو اختلاف بين ما تفعله المنظمة بالمقارنة مع ما يعتقد المشاركون في التنظيم (العاملين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة) .
- 2- تسلسل مراحل التغيير وترابطها المنطقي والمنظم فمراحل التغيير متسلسلة بشكل منطقي ومنظم حيث لا يمكن البدء بمرحلة لاحقة إلا اذا تحقق المرحلة السابقة مما يجعل التنفيذ عرضه لاحتماله عدم التقدم الى المرحلة اللاحقة من العملية.
- 3- الطبيعة التفاعلية لمراحل عملية التغيير بمعنى أن كل مرحلة لاحقة مشروطة ومعتمدة على سابقتها ، أي أن الاحتضان مثلا مشروط بالتنفيذ ، والتنفيذ مشروط باتخاذ قرار حول ما يجب عمله وهذا يدور مشروط بادراك الحاجة للتغيير.¹
- 4- الطبيعة المعقدة والتفاعلية لعديد من العوامل المؤثرة على عملية التغيير والتي قد تسهل أو تعيق عملية التغيير.
- 5- أنّ عملية التغيير عملية متجددة ومستمر فالمنظمات الصحية تعمل ببيئة متحررة (غير مستقرة) وهذا يجعل التغيير التنظيمي عملية مستمر وتحتاج إلى تقييم مستمر ينتج عن وعي دائم لأي تناقض بين ما تعمله المنظمات وما يتوجب عليها عمله ، وهكذا تبدأ عملية التغيير وتتجدد بشكل مستمر ضمن سياق بيئي متحرك ومتغير باستمرار.

ثالثا : أسباب التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي يشغل حيز واسع من اهتمامات الدول ، وهذا يرجع إلى الاهتمامات الصناعية بالتغيير كالتغييرات التكنولوجية وغير ذلك من التغييرات التي لها علاقة بالتغيير التنظيمي.²

إنّ التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى ، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا لمستقبلها و أمنها ، و أنّ التقيّد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام إلا أنّ الأمر يبّدو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

1 - محمد قاسم القرويقي - المرجع السابق - ص 371

2 - Mats Alvesson and Stefan sveningsson - Changing Organizational Culture "Cultural change work in progress- Routledge Talor & Francis Group; 2008; p04

لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة ، إنّ عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها ولا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير يمكن إجمالها فيما يلي 1 :

1- تطوّر على مستوى الأساليب : إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية ، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفّي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

2- تطوّر في السياسات والأنظمة : إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها ، و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

3- طموحات العاملين : إنّ إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكيفهم مع التطورات الجديدة.

4- تغير نظرة الجمهور من المنظمات : كانت العلاقة بين الجمهور و المؤسسات في السابق عدايئة مرتبطة بحقبة الاستعمار، فالموظف كان عُصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجُمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي ، كما كان إنتاج الشركات ، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحُكم فقدان المنافسة و غياب الوُعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج ، وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة ، كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

5- الاستفادة من المعارف البشرية : لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

6- حدّة المنافسة بين المنظمات : إنّ استعارة حُمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

7- إشراك الموظفين في القرارات : إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله مما يُحسّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

8 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات فالتغيير يؤدي الى انتعاش الامال، والى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الاراء والاقتراحات ويزداد الاحساس باهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

9 - تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي او التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وادوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون .

10 - اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي من خلال :

أ - عمليات الاصلاح والمعالجة للعيوب والاطفاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها .
ب - عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت واصبحت غير قادرة على الانتاج والعمل .

ج - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة
11 - التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة والتكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة وتفاعل فيها العديد من العوامل والافكار والاتجاهات والقوى والمصالح .

12- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجة من الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال :

أ - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الاداء مثل الاسراف والفاقد والتالف والضائع ومعالجتها .

ب - معرفة نقاط القوة وتاكيدها مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل .

بالإضافة أن هناك أسباب داخلية وخارجية للتغيير التنظيمي داخل المنظمة :

أ - التغييرات الخارجية :

التنظيمات اليوم بحاجة ملحة الى التغيير ، وهذا بهدف الى تقليص العوائق ، والتي يواجهها المسيرين كما التغيير البيئة والتنظيمات ، هذا يجعل مسايرة هذا التغيير في ظل الضغوطات التي تعاني منها المؤسسات لذا لجأت الى تغيير في الوسائل التكنولوجية القديمة واستحدثتها بالجديدة ، وهذا التحدي الذي تواجه المنظمات اليوم ، هو تطوير طريقة التسيير والثقافة التي تواكب التحديات والفرص المتاحة¹ . يقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتمثل في² :

- 1- التقدم العلمي والتكنولوجي المضطرد وماله من تأثير على تقدم خدمات و سلع المنظمة مثل التطور في المعدات والآلات ، أساليب سير العمل ، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات الآلية والكمبيوتر ، ... الخ ، اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمة
- 2- حدوث تغييرات كبيرة في قيم المجتمع مثل نظم المجتمع ، القيم ، العرف ، القانون العادات ، التقاليد المعتقدات ، الاتجاهات ، مستوى التعليم ونوعيته ، ... الخ .
- 3- حدوث تغيير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم .
- 4- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع ، والتغيير في الموارد الاقتصادية للدولة ، وغيرها من التغييرات³ .

بعد هذا العرض للتغييرات الخارجية يتضح لنا أنها قوى خارجية تتعرض لها المنظمة ويجب عليها أن تكون أكثر مرونة مع هذه المتغيرات عن طريق قيامها بإحدى تغييرات داخلية تناسب وتواكب التغييرات الخارجية .

ب- التغييرات الداخلية :

هي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة وينتج عنها تغيرات في أجزاء ومكونات المنظمة وتتمثل في :

- 1- تغيير في خدمات المنشأ .
- 2- تغيير في معدات وأجهزة وآلات المنشأة .
- 3- تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ... الخ .)
- تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة⁴.

1 -Dianne M.wadoell;Thonas G.Gummings-Christopherg.Organisational Change Development and transformation-Cengage learning2007;p01

2- مصطفى كامل أبو العزم عطية-مقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،مصر،ص171

3 - أحمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، 2003، ص415

4 -صلاح الدين عبد الباقي-المرجع السابق-ص172

كما ذكر "القيوتي" مجموعة من الأسباب التي تدفع ادارة المنظمات للتغيير :

- 1- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل .
- 2- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة .
- 3- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
- 4- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة .
- 5- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- 6- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- 7- زيادة ادراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- 8- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين انتاجية¹.

وهناك أسباب للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية وتنقسم إلى : أسباب الداخلية للتغيير التنظيمي وأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي :

1- الأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي :

- تدني المستوى الخدماتي للمؤسسة الصحية : يلاحظ أن مشاكل المؤسسات الصحية الجزائرية أنها متشعبة جدا ، من ناحية سوء الاستقبال الذي يؤثر سلبا على صورة المؤسسة وهذا ما يدفع المريض للتوجه إلى القطاع الخاص ، بالإضافة إلى سوء التغطية الصحية (من حيث الأكل ، النظافة ، تعطل الأجهزة الطبية ، قلة الاختصاصيين الذين يغادرون إلى القطاع الخاص بسبب قلة المداخيل...) ويمكن حصر هذه النتائج فيما يلي²:

- انخفاض التكفل بالطلبات الصحية ضمن الظروف الاجتماعية ، الاقتصادية ، المالية... أثر سلبا على مخطط الصحة.
- جل الأجهزة معطلة لعدم وجود سياسة صيانة فيها ، مما يؤدي إلى انخفاض معدل عمر الأجهزة.
- انتظار طويل للمريض يفوق ساعات وساعات في قسم الاستعجال ، وسوء التكفل والاستقبال.
- غياب متابعة للقدرات والفعاليات الفردية والجماعية.
- غياب ثقافة المؤسسة أو عدم توافق نظام القيم ، مع عدم وجود ثقة متبادلة بين المسؤول ومؤسسته المستقبلية.

1 - محمد قاسم القروي - المرجع السابق - ص366

2 - عدنان مريزق ، عدنان محمد -مداخلة بعنوان: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية - الملتقى الدولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011، ص04

- الأجهزة التنفيذية أصبحت جامدة وغير قادرة على تلبية المطالب التي اتسع حجمها وتغيير جوهر احتياجاتها.

- تعاني المؤسسات الصحية من رداءة وضعف خدماتها ، ولهذا فالتغيير من شأنه أن يخلف نموا وتطورا فيها، هذا النمو يتمثل في:

- خلق الفعالية ، ومضاعفة العطاء والخدمة العامة.
- تسهيل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة.
- تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.
- وضع إجراءات عمل سهلة ، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين (إداريين، تقنيين ، أطباء ، شبه أطباء) بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المؤسسة.1
- تحسين نوعية وجودة الخدمات الصحية (الاستقبال ، التغذية...).
- البحث عن ثقافة جامعة شاملة لكل الأطراف دون إقصاء.
- تحفيز الموظف واستشارته في قرارات المؤسسة يجعله أكثر ثقة في مسؤوليه مما يدفعه للعمل أكثر.

-إلزامية التغيير في المؤسسات الصحية :

تواجه المؤسسات الصحية تحد كبير مع المحيط الخارجي من تطور تكنولوجي إدراك المريض لحقوقه قلة الموارد ، كل هذا يجعل المؤسسة الصحية ملزمة بتغيير نمط تسييرها حتى تسترجع مصداقيتها أولاً، وتواجه منافسيها ثانيا ، وتكون قادرة على مسايرة الأوضاع لتجد لها مكانا يؤهلها للبقاء والنمو.

2- الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي :

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

1 - عدمان مريزق ،عدمان محمد ، المرجع السابق ،ص6

وفي حالة أخرى مشروع إداري يطبق بصفة منتظمة على المؤسسة لنتبعه مراجعة عامة لنوع سياسة التسيير، وهكذا فالتغيير يجب أن يكون دوماً مستمرا بتحسين برنامج العمل ويدفع بالموظفين بعيدا نحو التغيير الأحسن .

رابعاً: الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي

هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء الصحيون لتنفيذ في منظماتهم وسوف نتناول اهم هذه الاستراتيجيات¹ :

1- استراتيجيات إعادة التعليم : وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضعي وبدون تحيز للعاملين في التنظيم وتفترض هذه الاستراتيجيات أن العاملين في المنظمة الصحية عقلانيون ويتصفون بإرشاد ومؤهون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكياتهم تبعاً لذلك ، وجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات لا تقرّ بشكل مسبق مسارا محدداً وخطة عمل المنظمة بل تستعمل في الاصل كمصدر لتوليد النقاش ، ولأفكار حول معالجة التضارب أو الفجوة بين ما تفعله المنظمة حالياً وما يتوجب عليها عمله ومن الاستراتيجيات الشائعة في منظمات الرعاية الصحية.

2- استراتيجيات التعليم المستمر : وتستعمل هذه الاستراتيجيات بشكل خاص الاطباء والممرضات حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغير في التكنولوجيا الطبية والتفجر المعرفي في مجال العلوم الطبية والصحية التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير ، وتقوم إستراتيجية التعليم المستمر على افتراض أساسي وهو أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرف في مجال تخصصاتهم سيكونون على الأرجح قادرين على إدراك المشاكل في منظماتهم وتحديد الحلول لها مما ينعكس ايجابيا على الاداء التنظيمي .

3- إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية

وتستعمل هذه الاستراتيجيات كآلية منظمة لجمع البيانات وأنشطة وعمليات المنظمة الذي تقوم عليها هذه الاستراتيجيات انه يتعذر التدخل المباشر بالعمليات التنظيمية ، فبدلاً من ذلك يمكن العمل مع أفراد محددين مباشرة ومساعدتهم على تغيير سلوكياتهم المرتبطة بالأداء غير الفعال في المنظمة وبذلك يوفر هذا المدخل الفرصة للإفراد فهم المشاكل الأساسية في المنظمة والبدء بحلها.

4- استراتيجيات الإقناع : على عكس استراتيجيات إعادة التعليم تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للإفراد فالتركيز هنا هو على بيع الفكرة المراد تبينها والتي قد تركز على معلومات أساسية أو على معلومات مفبركة اضافة الى التلاعب بالإفراد والتأثير على مواقفهم من خلال المناورة والسياسة.

1 - فريد توفيق نصيرات- ادارة المستشفيات- دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 301

5- إستراتيجيات التسيير : وتمثل هذه الاستراتيجيات التدخلات التي تقوم بها لتسهيل تنفيذ التغيير المطلوب ويقوم استعمال هذه الاستراتيجيات على افتراض أن المنظمات قد ادركت المشكلة وحددته خطة العلاج وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة لاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير .

6- إستراتيجية بناء الفريق : من المعروف أن منظمات الصحية تعتمد الى حد كبير على فرق العمل في اداء مهامها والتي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون لضمان تقديم خدمات رعاية طبية جيدة ، ورغم ذلك نجد درجة عالية من النزاع والخلاف والارتباك والغموض بين مجموعات العمل داخل هذه المنظمات في عالم الواقع مما ينعكس سلبا على فاعلية المجموعة وعلى قدرتها على المشاركة الفعالة في عملية التغيير¹. ويعتبر أسلوب بناء الفريق مدخلا لعدم الاداء الكلي لمجموعة العمل وقدرتها على تسهيل عملية التغيير ومشاركتها الفاعلة فيها ، ويركز هذا الاسلوب على تحديد المتغيرات الحاسمة وذات الاهمية لعمل المجموعة حيث تغذى هذه المعلومات الى المجموعة لتمكنها من تشخيص المشاكل وتطوير خطط الحلو الممكنة.

ومن الفوائد استعمال هذا الاسلوب في منظمات الرعاية الصحية :

- زيادة إنتاجية العمل وخاصة إنتاجية اجتماعية فرق العمل والتي تستعمل بشكل واسع المنظمات الصحية.
- زيادة وضوح الدور المتوقع وتغيير الدور عند الحاجة.
- زيادة المرونة في عملية اتخاذ القرارات.
- توسيع قاعدة المشاركة في السلطة و تفعيل المشاركة بين اعضاء الفرق.

7- استراتيجيات القوة : تقوم هذه الاستراتيجيات على استعمال العقوبات والقسر لضمان تنفيذ التغيير وإذعان الفرد للتغيير، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على درجة اعتماد المنظمة على الفرد أو المنظمة التي تفرض هذه الاستراتيجيات ، وبذلك فان توفر البدائل لتحقيق اهداف المؤسسة الصحية و يقلل من فاعلية استراتيجيات القوة ، وتستعمل استراتيجيات القوة بشكل خاص عندما تفشل المنظمة أو إحدى الوحدات التنظيمية فيها في ادراك الفجوة الادائية (ما تفعله وما يتوجب فعله) حيث تفشل في البدء بعملية التغيير المطلوب.

8- اختيار الاستراتيجيات المناسبة : أن الاختبار النهائي لنوع الاستراتيجيات والأساليب التي يتضمنها كل منها يعتمد على عاملين هما:

- نوع التغيير المطلوب.
- المرحلة المحددة في عملية التغيير

1 - فريد توفيق نصيرات- المرجع السابق - ص 324.325

شكل رقم (05) : الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي



من إعداد الباحث

ويوضح الجدول رقم (01) العلاقة بين نوع الاستراتيجية ونوع التغيير، فكما يبين الجدول (01) فإن هناك علاقة قوية بين نوع الاستراتيجية ونوع التغيير المقترح ، فاستراتيجيات إعادة التعليم واستراتيجيات الإقناع تعتبر الأكثر ملائمة عند التفكير بإدخال التغيرات التكنولوجية (تغيير فني) التي تتطلب تغيير في الوسائل وليس الغايات ، واستراتيجيات القوة واستراتيجيات التسيير تعتبر الأكثر ملائمة عندما تتطلب التغييرات ادخال تغيير على الغايات (الأهداف) أو على كلا الاهداف والوسائل (تغيير تكيفي).

جدول رقم (01)**أنواع التغيير واستراتيجيات التغيير****نوع الاستراتيجية**

أنواع التغيير	إعادة تعليم	إقناع	تسهيل	قوة
فني	نعم	نعم		
تعديل	نعم	نعم	نعم	
تكيف	نعم	نعم	نعم	نعم

هذه الاستراتيجيات في منظمات الصحية المعايير المفروضة من الجهات الخارجية والتي تلتزم المنظمات الصحية للاذعان لها مثل معايير التعويض المالي للمستشفيات والأطباء ومعايير التدريب والتعليم وتقييد الانفاق الرأسمالي ، وتقويم التكنولوجيات الطبية ومراجعة استعماليه الموارد التي يفرضها عادة الطرف الثالث الدافع لكلفة الرعاية ومعايير الترخيص والاعتماد حيث أن الفشل في الاذعان والتقييد بهذه الامور قد تنتج عن اخطاء للمنظمة وربما اتخاذ إجراءات قانونية بحقها .

خامسا : أهداف التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي توجه اهتمامها وتؤثر وتستهدف السلوك التنظيمي ، وذلك بزيادة فاعلية التنظيم من خلال الرفع من قدرات الجماعات ، ويعتبر الاهتمام بالجوانب النفسية هدف للتغيير التنظيمي حيث يزيد من صحة التنظيم.

إنَّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية ، وهذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تتضبط عبر منهج علمي شاملٍ فهي ليست مجرد عملياتٍ تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد ، وهذا يعني أنّ على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

إنَّ عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي¹:

1 - محمود سلمان العميان - المرجع السابق - ص 347

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- 1 - التكيف مع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي .
- 2- تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفْع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لإنجاز أهدافها العامّة.
- 3- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم و دفعهم لإنجاز التغيير و التطوير المطلوب.
- 4-تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.
- 5-تنمية القدرة على الابتكار.
- 6-ازكاء الرغبة في تطوير و التحسين و الارتقاء.¹
- 7-تحديد نقاط القوة و الضعف الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
- 8- تحطيم النمط الإداري التقليدي و تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- 9-ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.
- 10-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
- 11- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- 12- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية و تحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- 13- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد العاملين و المجموعات للمنظمة .
- 14- تغيير سلوكيات العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات .
- 15- زيادة ثقة الافراد بالمنظمة و ببعضهم البعض .
- 16- زيادة دافع الافراد في العمل و ذلك باستخدام نظام حوافز فعال.²
- 17- دافعية ورضا عالية .
- 18- انخفاض نسب الشكاوي ضد المنظمة .

1 - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل - المرجع السابق - ص 275

2 محمد الصيرفي-السلوك الاداري (العلاقات الانسانية) - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط 1 ، 2007 ، الاسكندرية ، مصر ، ص 214

19- عملية الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.¹

وبعد تحديد أهداف التغيير ، يكون من المنطقي محاولة تحقيق الأهداف لتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل للتغيير ، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق استخدام الأدوات الخاصة للتغيير² .

يفيد القائمون بالتغيير أن يحددوا الأدوار التي سوف يلعبها المشاركون في التغيير ، وأن يحددوا وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير مثل ما هي وظيفة العمال والمشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء ومستشاري المنظمة في أحداث عملية التغيير ؟ ومن منهم مسؤول عن جمع البيانات ، ومناقشة المشاكل وتحديدها والتعرف على أدوات التغيير ، وتطبيقها ، ومتابعة الحل والتطبيق وغيرها ؟³

إنّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التغيير ورفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية ، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شاملٍ فهي ليست مجرد عملياتٍ تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد ، و هذا يعني أنّ على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها و إيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط ، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون بعملية هادفة ومدروسة ومخططة .

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير تواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف .

نعم إنّ الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على ايجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة و متكيّفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديدها ، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الادارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير .

ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها ، فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي ، وتحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات المكثفة المفتوحة تتطلب مناهج مختلفة للتغيير وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع التغيير السلوكي المطلوب السد الفجوة بين

1 - دان كوهين -أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني -أساليب وأدوات التغيير في المنظمات-الترجمة والتعريب : معزز سيد عبدالله ، دار النشر ايترك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص95

2 - عبد الباقي صلاح الدين - مبادئ السلوك التنظيمي- الدار الجامعة ، 2005 ، ص 440 .

3 أحمد ماهر- المرجع السابق - ص441

المرغوب وبين الواقع ، ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي اغفالها أو اهمالها درجة الاحاح وإمكانية تحقيق الأهداف .

هناك العديد من الأهداف للمؤسسة الصحية (المستشفى العام أو الخاص) تختلف باختلاف القطاع الذي تتبع إليه تلك المؤسسة ، وحتى ضمن القطاع الواحد تختلف باختلاف نوعية الخدمة المقدمة وتختلف الأهداف أيضا باختلاف العديد من العوامل وبغض النظر عن هذه الاختلافات فان الأهداف العامة للمؤسسة الصحية هي :¹

- توفير أقصى ما يمكن من خدمات طبية ، وتمريضية للمصابين من أجل شفائهم .
 - تدريب وتعليم العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والمهن الطبية المساندة.
 - توفير أقصى ما يمكن من الخدمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية الأولية .
 - إجراء البحوث والدراسات الحيوية بمختلف جوانب الصحة .
 - تحقيق نسبة من الأرباح لمؤسسات القطاع الخاص ، والتركيز على تقديم الخدمة دون النظر للتكاليف لمؤسسات القطاع العام .
 - أهداف أخرى خاصة بالمؤسسة الصحية ، تتسم بالخصوصية .
- إن الأهداف الموضوعية من قبل أي مؤسسة صحية أو غير صحية يجب أن تتوفر فيها مميزات خاصة وبالتالي فإن أهداف إدارة المؤسسات الصحية تتميز بمجموعتين من المميزات إحداها المميزات العامة والثانية المميزات الخاصة بالمؤسسة الصحية .

وفيما يلي توضيح لكل من تلك المجموعتين :

- 1- المميزات العامة أي هدف لأي ادارة يجب أن يتوفر فيها الحد الأدنى من هذه المميزات :
 - أن تكون الأهداف محددة ومكتوبة .
 - يمكن قياس الأهداف.
 - يمكن تحقيقها .
 - واقعية وواضحة ومفهومة.
 - أن يتم تحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد .
- 2- المميزات الخاصة بأهداف ادارة المؤسسات الصحية :تتميز أهداف إدارة المؤسسات الصحية بمجموعة كبيرة من المميزات الخاصة والتي من أهمها :
 - أ- الشمول : عندما يتم وضع أهداف الادارة يجب أن تكون شاملة والشمول هنا يعني كافة المواطنين في كافة المناطق الجغرافية لكافة الأعمار ، وكذلك كافة المستويات الثقافية والاجتماعية

1 -صلاح محمود ذياب - ادارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة- دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص34

والتعليمية بالإضافة إلى شمول كافة الخدمات الصحية المقدمة بمختلف مستوياتها من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة .

ب-سهولة المنال : حرص واهتمام ادارة المؤسسة الصحية على توفير الخدمة الصحية لأكبر عدد من المواطنين إن لم يكن لجميع المواطنين بسهولة ويسر من حيث الوصول الى تلك الخدمة ، والوصول هنا يعني سهولة الوصول للمكان وتوفر سبل المواصلات اضافة الى سهولة الحصول على الخدمة من حيث التكلفة ، بمعنى توفير الخدمة بأقل كلفة ممكنة ليتسنى لكافة المحتاجين لتلك الخدمة من الحصول عليها وكذلك بذل أقل جهد ممكن للوصول للخدمة الصحية المطلوبة .

ج-القدرة على التكيف : يجب أن تظل أهداف إدارة المؤسسة الصحية في حركة ديناميكية مستمرة ذات مرونة عالية تستطيع من خلالها المؤسسة التكيف مع مختلف المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التطورات العلمية والبيئية وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الزيادة في الطلب على الخدمات الصحية بمختلف مستوياتها وأنواعها .
وتجدر الإشارة هنا الى أن الزيادة في الطلب على الخدمات الصحية تعزي للأسباب التالية :

- زيادة أعداد السكان .
- زيادة الوعي الصحي والثقافة الصحية .
- زيادة التطور التكنولوجي والعلمي .
- ظهور أمراض وأوبئة جديدة .
- أسباب متغيرة أخرى كالوضع الاقتصادي أو الاتجاهات الاجتماعية والسلوكية .

د-جودة النوعية : يجب أن تتميز أهداف الادارة الصحية بالجودة العالية وينعكس ذلك على جودة نوعية الخدمة الصحية بحيث يتم تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية وبما يتناسب مع القدرات والكفاءات البشرية والمادية المتنوعة .

و-القدرة على التأثير والتأثر : بما أن النظام الصحي هو نظام مفتوح وبالتالي فان المؤسسة الصحية هي عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر في المجتمع الموجودة فيه وبناء عليه فإن أهداف إدارة تلك المؤسسة لا بد أن تتأثر وتؤثر في المجتمع ويستطيع المجتمع من خلال ذلك أن يكون له دور في وضع الأهداف أو التأثير بها بالشكل والمضمون الذي يرغب المجتمع في تحقيقه ويعكس درجة التفاعل بين المؤسسة والمجتمع .

ونستطيع القول أنه كلما زاد اشتراك المجتمع في وضع أهداف المؤسسة الصحية كلما كانت القدرة والإمكانية على تحقيق تلك الأهداف كبير .¹

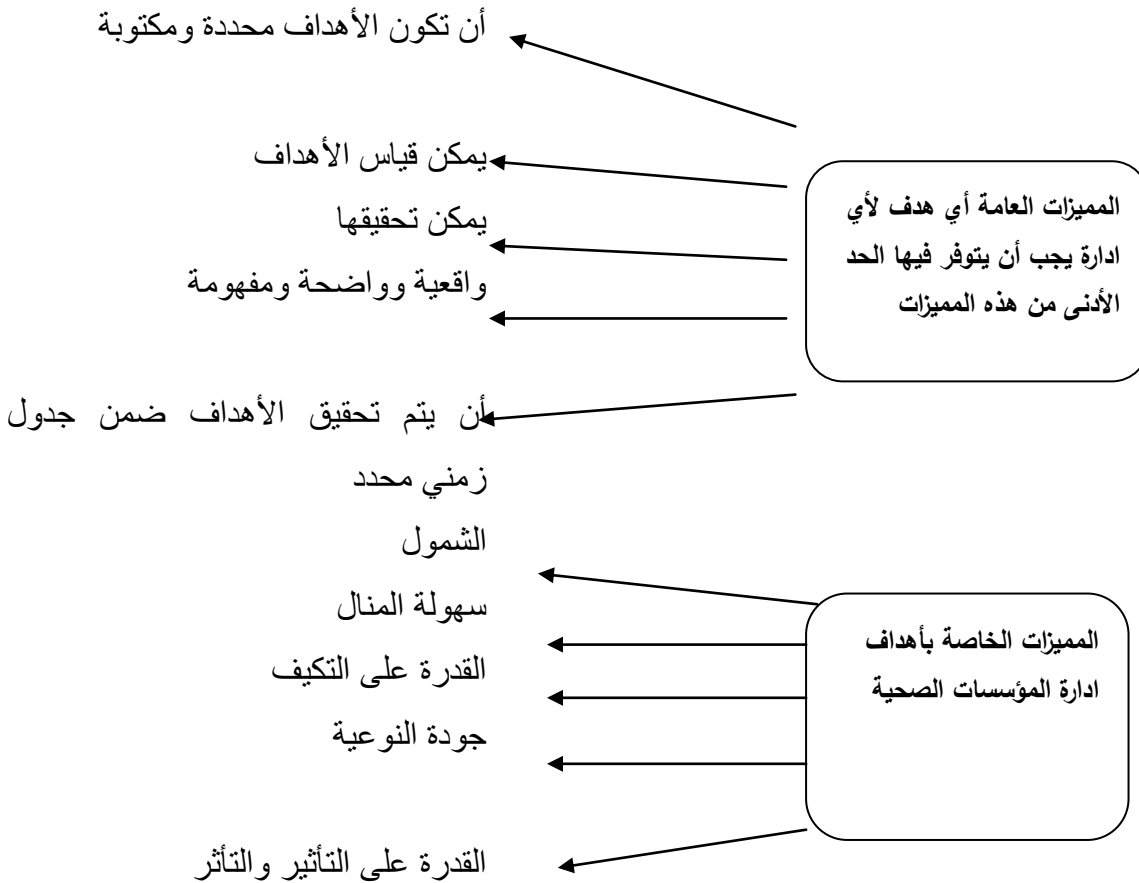
1 -صلاح محمود ذياب - المرجع السابق - ص39

يتمثل الهدف الرئيسي في تقريب الخدمات الصحية من المواطن ولتحقيق هذا الهدف تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- تقريب الهياكل خارج الاستشفائية التي تهتم بالوقاية والعلاج القاعدي من المواطن.
- إحالة المريض من الهياكل خارج الاستشفائية إلى المستشفى يكون بقرار من الطبيب العام أو من الطبيب المختص.
- الوصول إلى العلاجات المتخصصة والدقيقة يكون بقرار من الطبيب المسؤول عن الهيكل الإستشفائي.
- تحقيق أفضل تغطية للهياكل الإستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن.
- إيجاد أحسن الأماكن لوضع الهياكل الجديدة للعلاجات المتخصصة وذات المستوى العالي.

الشكل رقم (06)

مميزات أهداف المؤسسة الصحية



من إعداد الباحث

خلاصة الفصل :

نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتمها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي و التطورات التكنولوجية و الانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة ، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة والتقليد وعدم الانفتاح و كذا عدم تقبل الرأي الآخر أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر ، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

كما أن المنظمات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية و تنظيمية وجدت من اجل تسهيل المعاملات داخل وخارج المنظمة ، و بما أن المحيط الخارجي في تطور و تغير مستمر ، فلا بد على هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي.

و حتى نتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل و واسع ، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي ، تغيير سلوكيات الموظفين ، أهداف وسياسات المنظمة ، أساليب وطرق العمل ، ثقافة المنظمة و كذا قيم واتجاهات الأفراد والجماعات .

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية

للدراصة الميدانية

- 1-التعريف بمجالات الدراسة
- 2-العينة وطريقة اختيارها
- 3-المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
- 4- صدق وثبات الاستبيان
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 6-صعوبات الدراسة

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات حول التغيير التنظيمي و القيام بعرضها في الإطار النظري ، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع ، و إعطاء المادة العلمية الجامدة روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة.

وقد اخترنا مستشفى الصداقة لطب العيون "كوبا/الجزائر" بالجلفة ، وبغية الوقوف و الإطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري و التطبيقي للتغيير التنظيمي بهذه المؤسسة قمنا بدراستنا الميدانية من خلال :

التعريف بمجالات الدراسة (المجال الجغرافي ، المجال البشري ، المجال الزمني) ، العينة وطريقة اختيارها (مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة) ، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات (المنهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات "الملاحظة، المقابلة ، الاستمارة)، الوثائق والسجلات ، الأساليب الإحصائية المستخدمة .

1-التعريف بمجالات الدراسة:**أ- المجال الزماني :**

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان ، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها ، وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر جوان 2013 ، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى عدة مراحل :

- المرحلة الأولى :

إن هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي ، ولكن بعد الاتصال بالدكتور المشرف : الأزهر العقبى الذي قبل الإشراف ، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها ، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة إلى تحديد موضوع البحث : " دور التغيير التنظيمي في تحقيق رضا الجمهور الخارجي للمؤسسة " .

- المرحلة الثانية :

أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة والتي استغرقت 20 يوم ، أين تعرف الباحث عن قرب عن مستشفى الصداقة لطب العيون مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها ، كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول التغيير الذي حدث في المستشفى وفيما شمل التغيير التنظيمي للمستشفى ، وكان ذلك ابتداء من سبتمبر 2013 .

- المرحلة الثالثة :

حيث دامت هذه المرحلة 15 يوما ، أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المستشفى محل الدراسة ، وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بجدد العمال أو السجلات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمستشفى ، بالإضافة الى التعرف عن قرب على مهام وأنشطة وخدمات المستشفى .

- المرحلة الرابعة :

وهي آخر مرحلة حيث دامت 10 أيام ، أين تم فيها كخطوة أولى عرض استمارة الاستبيان على محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على المرضى المراجعين .

- المرحلة الخامسة :

وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة ، أين قام الدكتور المشرف بالإطلاع عليها من البداية إلى النهاية ، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول ، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص .

ب- المجال الجغرافي

- التعريف بولاية الجلفة :

تقع مدينة الجلفة على بعد 300 كلم جنوب الجزائر العاصمة ، وهي نقطة التقاء في منتصف الطريق بين الحدود الشرقية والغربية للبلاد ، الجلفة عاصمة السهوب ، تمثل بصدق التركيب المتكامل لمناطق الجزائر المختلفة ، حيث مناخها القاري المتميز بارتفاعها عن سطح البحر بـ 1270 م يجعل منها مكانا مفضلا لدى كثيرا من السواح ، وكذا الرياضيين ، تشتهر هاته المنطقة بتربية المواشي والغنم على وجه الخصوص (ذي الجودة العالية) ، كما أنها مركز تجاري هام ، والصناعة الحديثة ظهرت جليا فيها بسرعة فائقة ، وكذا باحتوائها لقطب جامعي قتي ، ويشتهر أهل منطقة الجلفة بالكرم والنية ، (وما تسمية موقع مبايعة أهل المنطقة للأمير عبد القادر الجزائري بالكرمونية لدليل على ذلك).¹

ولاية الجلفة إحدى ولايات الجمهورية الجزائرية ، يزيد تعداد السكان للولاية عن 1164870 نسمة (إحصاء أبريل 2008) وتحتل بذلك المرتبة الرابعة من حيث عدد سكان الولايات بعد كل من الجزائر العاصمة 2947446 نسمة ، و سطيف 1495403 نسمة وهران 1200000 نسمة.

ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر".

سنتطرق بالدراسة إلى المستشفى كنموذج للمؤسسة الخدمائية ذات طابع خدماتي أجنبي ، هدفها الرئيسي تقديم الخدمة الصحية من خلال تقديم العلاج لكل من يحمل الجنسية الجزائرية والأجنبية ، ولذا وجب علينا أن نلّم بمختلف المعلومات حول هذه المؤسسة .

- المؤسسة العمومية الاستشفائية:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوالي .²

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء ، وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة وبالاحتياجات الصحية للسكان ، وفي هذا الإطار ، تتولى على الخصوص المهام التالية :

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

¹ - <http://www.djelfa.info/02/10/2014-15h12>

² - المريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - مرسوم تنفيذي رقم 07-140- مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 ، الموافق 19 مايو سنة 2007 ، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، المادة 2 ، ص 11 ، العدد 33 .

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوالي ¹ .

تتكوّن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان .

تحدّد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيّز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

تتمثّل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل ، بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي :

- الوقاية والعلاج القاعدي .

- تشخيص المرض .

- العلاج الجوّاري .

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي .

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي .

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .

وتكلّف على الخصوص بما يأتي :

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة

الأضرار والآفات الاجتماعية .

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة :

هي مؤسسات عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي ² .

يمكن المؤسسات لتأدية مهامها وتطوير نشاطاتها ، إبرام كل صفقة أو اتفاقية أو عقد أو اتفاق مع

كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية .

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 07-140- مؤرخ في 2 جمادى الأول عام 1428 ، الموافق 19 مايو سنة 2007 ، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها ، المادة 6 ، ص 11 ، العدد 33 .

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 12-281 مؤرخ في 19 شعبان عام 1433 ، الموافق 9 يوليو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء مؤسسات استشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيورها ، المادة 2 ، ص 9 ، العدد 41

الجدول رقم (02) 1: يوضح المستشفيات المتخصصة عبر الوطن

الولاية	الموقع	التسمية	الاختصاص
تيزي وزو	ذراع بن خدة	عيادة جراحة القلب للأطفال	أمراض وجراحة القلب
الشلف	تنس	مستشفى الأمراض العقلية	طب الأمراض العقلية
سطيف	سطيف	مركز مكافحة السرطان	أمراض السرطان
باتنة	باتنة	مركز مكافحة السرطان	أمراض السرطان
الجلفة	الجلفة	مستشفى الأم والطفل	طب النساء والتوليد طب الأطفال وجراحة الأطفال
وهران	وهران	مستشفى الأم والطفل "حاج عابد عتيقة"	طب النساء والتوليد طب الأطفال وجراحة الأطفال
تبيازة	تبيازة	مستشفى الأم والطفل " تجاني هدام "	طب النساء والتوليد طب الأطفال وجراحة الأطفال

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - مرسوم تنفيذي رقم 11-128 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 ، الموافق 22 مارس سنة 2011 ، يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقه بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 ، المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها ، ص27 ، العدد 18 .

- القطاع الصحي بالجلفة:

الجدول رقم (03) : يوضح عدد المؤسسات العمومية الاستشفائيةوالمؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة

عدد الأسر	المنطقة	المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الصحة الجوارية
280	الجلفة	المؤسسة العمومية الاستشفائية
188	عين وسارة	المؤسسة العمومية الاستشفائية
260	حاسي ببح	المؤسسة العمومية الاستشفائية
182	مسعد	المؤسسة العمومية الاستشفائية
120	الادريسية	المؤسسة العمومية الاستشفائية
110	الجلفة	مستشفى الأم والطفل
120	الجلفة	مستشفى الصداقة لطب العيون
50	الجلفة	المؤسسات الصحة الجوارية
34	عين وسارة	المؤسسات الصحة الجوارية
44	حاسي ببح	المؤسسات الصحة الجوارية
18	مسعد	المؤسسات الصحة الجوارية
05	قطارة "مسعد"	المؤسسات الصحة الجوارية

الجدول رقم (04) : يوضح القطاعات الصحية بولاية الجلفة

العدد	القطاعات الصحية المتعددة
40	العيادات متعددة الخدمات
113	قاعات العلاج
01	مركز لعلاج المدمنين
01	مركز التحليل التلقائية خاص بفحص المناعة (الإيدز)
04	مركز لمكافحة مرض السل
05	مصالح علم الأوبئة

الجدول رقم (05) : يوضح عدد الطواقم الطبية والإدارية بولاية الجلفة

التخصص	العدد
أطباء أخصائيين	144
أطباء عامون	368
جرحي أسنان	88
صيادلة	11
شبه طبي / ممرضين	2290
القبيلات	179
أخصائيين نفسانيين	24
إداريين	263
تقنيين	76
أعوان الخدمة	27
أعوان متعاقدين	334
أعوان مؤقتين	92

- التعريف بالمستشفى:

ترجع أصول العلاقات بين الجزائر وكوبا إلى ما قبل انتصار الثورة الكوبية في الفاتح من يناير 1956 ، أي قبل استقلال الجزائر من الاستعمار الفرنسي 1962/07/05 ، وقد نشأ رابط متين بين الثورتين الجزائرية والكوبية ونوع من الأخوة العفوية على مستوى الشعوب ، وهذا راجع لوقوعهما في نفس الحقبة الزمنية ، ولهذا تعرف شعبنا على الشعب الكوبي ، وبعد انتصار الثورة الكوبية بقليل نشأ تقارب بين البلدين ما سمح لكوبا من تقديم دعمها للكفاح إلى أن انتصرت الجزائر.

- من نحن ؟

في 1963/05/23 اتصلت أول بعثة كوبية للتعاون الدولي ، والتي عملت بالجزائر طوال 13 شهر، راسمة بذلك بداية واحدة من أروع صفحات تاريخ الثورة الكوبية في مجال الصحة العمومية والتضامن مع الشعوب الأخرى .

التعاون الدولي في المجال الطبي انطلق من الجزائر ، و روابط الصداقة والمودة موجودة دائما.

- كيف نشأت فكرة إنجاز المستشفيات :

في زيارة له للجزائر في أوت 2005 وفي حوار له مع السيد رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة طرح السيد سيليز روكي وزير الصحة الكوبي ، فكرة إنجاز مستشفيات متخصصة في طب العيون انطلاقا من خبرة كوبا في هذا المجال وإمكانية تقديم خدماتها نظراً لحاجتها الماسة للتكفل بمرضى العيون

خاصة في جنوب البلاد ، بهذا الشكل ولدت فكرة إنشاء مستشفيات متخصصة في طب العيون في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

- في يناير 2006 أنشأت المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة أول فروعها في الخارج .

- وفي 30 أبريل 2006 انطلق مشروع إنجاز مستشفى الجلفة الذي دشّن بعد عامين من ذلك (2008).

مستشفى طب العيون الصداقة كوبا/الجزائر هي مؤسسة استشفائية تابعة للشركة ذات المسؤولية المحدودة (Medicos Cubanos) ، التي تهدف إلى التكفل الطبي بالمرضى الذين يعانون من أمراض العيون سواء من داخل الوطن أو خارج الوطن ، المؤسسة مجهزة بأحدث التقنيات والتكنولوجيا هدفها تقديم خدمات رفيعة بواسطة أجود التقنيات العلمية وأعمق المشاعر الإنسانية من أجل تقديم مساهمة كوبا مرة أخرى في تحسين الصحة وطريقة حياة الشعوب الشقيقة ، باستخدام علمي عالي جدا وذوي مشاعر إنسانية وتضامن بين الشعوب .

- موقع مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر:

يتربّع المستشفى على مساحة قدرها 12600 م² ، وأقيم بتشجيع من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بالمنطقة المسماة "الجلفة الجديدة" بالقرب من مقر الولاية .

يقع المستشفى على بعد 1 كلم متر واحد من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة ، يمكن الوصول إليه عبر طريقتين مختلفتين .

- يحده من الشمال الحي الإداري ووحدات سكنية تابعة لوكالة إنجاز السكنات .

- من الشرق الطريق العام ، والحديقة النباتية أين توجد محلات تجارية ، وقطب ثقافي في طور

الإنجاز

- من الجنوب إقامة مؤسسة (Medicos Cubanos) ، بالإضافة إلى مركز لمكافحة الإدمان في

طور الإنجاز .

- أما غربا فيحدّه الطريق رقم 04 ، وقطعة أرض بقوّة ، ومباني أخرى .

وقد بدأ المستشفى الصداقة بتقديم خدماته للمجتمع في 2008/04/19 ، حيث يعد المستشفى الأول في الجزائر بشراكة أجنبية حيث تقدم فيه كافة خدمات الرعاية الصحية في طب العيون لعموم المواطنين مجانا ، فقد تم تخصيص أيام الأسبوع ما عدا الجمعة يستقبل فيه المستشفى أي مريض من المجتمع ، كما يستقبل المستشفى جميع الحالات الطارئة أو الحوادث التي تصل إليه بدون استثناء وفي أي وقت

تبلغ الطاقة الاستيعابية للمستشفى الصداقة في الوقت الحالي 120 سرير ، كما أن مستشفى

الصداقة يعد مرجعا صحيا في الجزائر .

- الهيكل التنظيمي للمستشفى¹:

يحتوي المستشفى على تسعة أقسام :

1/الاستقبال و التوجيه : حيث يتم ضبط قائمة المرضى الجدد و إدراجهم في الجدول اليومي للمستشفى ومن ثم توجيههم إلى قسم الأرشيف .

2/الأرشيف : يعتبر المحطة الثانية للمريض حيث يتم إعداد الملف الطبي ومن ثم حفظ نسخة منه في الأرشيف .

3/ الفحص C : يتم الاطلاع على الملف الطبي للمريض و إجراء فحص مبدئي من اجل توجيه المريض إلى القسم المختص (ophtamologue generale) .

4/ الفحص B: يتم توزيع المرضى حسب التشخيص التالي ، ophtamologue Sp.en ، Glaucome ophtamologue Sp.en ، neuro ophtamologue ، retine ، بالمرضى حسب الأولوية .

5/ الفحص A: يتم توزيع المرضى حسب التشخيص التالي ، ophtamolougue Sp en ch ، .Ophtamolougue Sp cataracte.ophtamolougue Sp oculoplastie.refractive

6/ مصلحة الإنعاش : ويتم فيها الاهتمام بالحالات الخطيرة خاصة ذوي الأمراض المزمنة من كبار السن والتي يتطلب وضعهم الصحي في غالب الأحيان العناية المركزة .

7/ غرفة العمليات : يتم فيها إجراء العمليات الجراحية وهي غرفة مجهزة بأحدث التجهيزات الطبية

8/ الاستشفاء : وهي آخر محطة في العلاج حيث يتم مراقبة المريض بعد إجراءات العلاج، حيث تتوفر على الجو الملائم لراحة المريض .

المصالح التقنية تشمل جميع الهياكل التقنية داخل المستشفى .

-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة ، وهي مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة ، و يتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في المرضى المراجعين لمستشفى الصداقة "كوبا الجزائر".

¹ - مقابلة مع السيد: بن علي علي نائيب رئيس مصلحة المحاسبة، تاريخ 2014/02/03، 10:00 سا.

- العينة وطريقة اختيارها :**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جمهور الخارجي للمستشفى والمتمثل بالمرضى المراجعين ، ونظراً إلى أن مرضى المستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة هم من كل أنحاء الوطن ، فقد اقتصر على المرضى المراجعين لفترة ما بين 2012 إلى 2014 ، وتم توزيع الاستبيان لأغراض هذه الدراسة على عينة من المرضى المراجعين ، حيث تم استخراج إعداد المرضى المراد استبيان آرائهم من سجلات المستشفى ، وذلك من خلال حصر المراجعات اليومية على مدار شهر كامل واستخراج الأدنى وأعلى المراجعات وهذا نظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة ولقيود التكلفة والوقت ، وفي ضوء ذلك تم اختيار العينة بنسبة 12% من حجم المجتمع الإحصائي (المرضى المراجعين 692) وبلغ حجم العينة 83 مراجع ، وقد تم استخدام العينة عشوائية .

الجدول رقم(06) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات
83	83	100

المصدر : من إعداد الباحث استناداً للنتائج إلى المعالجة الإحصائية

وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة ، حيث توجهنا إلى مستشفى الصداقة محل الدراسة حال مقابلة المرضى المراجعين ، وارتأينا استخدام هذه الطريقة للتعرف فيما إذا كان المرضى المراجعون قادرين على تقييم ثقتهم ورضاهم عن الخدمة المقدمة لهم فعلياً ، وهذا من خلال تكرار ترددهم على المستشفى الصداقة لطب العيون ، وحرصاً منا على عدم استبعاد أي الاستثمارات الموزعة ، بمعنى أن الاستثمار المسترجعة تكون مكتملة الإجابة ، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك .

- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:**أ-المنهج :**

قبل الشروع في إجراء أيّ بحث يختار الباحث منهجاً معيناً لبحثه ، تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي اختاره للدراسة ، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تخدم بحثه . ويعرف المنهج على أنه¹ : الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث .

1 - عماربوخوش ، محمود محمد الذيبان - مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعات الجامعية ط3 ، الجزائر، 2001 ، ص102.

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع ، ولكلّ منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها الباحث في ميدان اختصاصه ، والمنهج أيّا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. والمنهج المناسب لموضوعنا "دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة" هو المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا حتى نتمكن من دراسة موضوعنا دراسة أكاديمية ونستطيع الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع .

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة . وكذلك "يهتم بدقة ذكر خصائص ومميزات الشيء الموصوف معبّراً عنها بصورة كمية وكمية ، ويعرّف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة"¹.

والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يقوم بتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تهتم بتطوير الواقع وتحسينه والوصول إلى معلومات جديدة تزيد رصيد المعارف المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة . كما يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن ، مع تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع.

ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة داخل الجماعات ، عن طريق جمع المعلومات و البيانات. أي أنّ المنهج الوصفي " يمثل الأسلوب الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية ، كما يعدّ الأكثر استخداماً في بحوث الإعلام "².

ب- أدوات جمع البيانات:

- **الملاحظة :** تعرّف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم مخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية حاجاتها. فهي تعتبر إحدى التقنيات المستخدمة في البحوث الميدانية وأسلوب العمل والممارسة ، تمتاز دون سواها بالمعانية المباشرة للموضوع والاعتماد على الجوانب الملموسة له ، وعليه فقد اعتمدها كخطوة أولى ، وهذا بالنزول إلى الميدان حيث تمت عملية تسجيل حقائق تتعلق بأجواء العمل والظروف المحيطة به.

1 - هشام حسان - منهجية البحث العلمي - مطبعة الفنون البيانية ، ط1 ، الجلفة ، الجزائر ، 2007 ، ص72

2 - يوسف عبد الرؤوف- مناهج علوم الاجتماع- ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1994، ص 205.

ويمكن القول أننا استعملنا هذه الأداة في جميع مراحل الدراسة فمن خلالها تم التعرف على أفراد المؤسسة قيد الدراسة وكيفية سير العمل فيما بينهم ، إضافة إلى توظيفها في تحليل وتفسير البيانات كما استقدنا منها خلال المرحلة الاستطلاعية.

- **المقابلة :** هي " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث"¹.

كانت أول مقابلة لنا مع مدير مستشفى الصداقة لطب العيون "كوبا الجزائر" والذي وجّهنا بدوره

إلى :

السيد :نائب رئيس مصلحة المحاسبة (من الجانب الجزائري)، والسيدة : رئيسة مصلحة المحاسبة (من الجانب الكوبي) وهذا للإجابة على الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث دور التغيير التنظيمي المطبق بمستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة في :

- مواكبة المستشفى لمتطلبات جماهيرها المرضى .
- الزيادة في استيعاب العدد الهائل من جمهور المرضى في فتح أقسام جديدة وقاعات علاج .
- تحسين سمعة المستشفى لدى زبائنها المرضى .
- تحسين التركيبة التنظيمية .
- خلق محيط مهني يسوده الإبداع والتطوير .
- زيادة الثقة والاحترام بين الأفراد .
- التطوير في مجال التكنولوجيات المستشفى .
- بالنسبة لإمكانية المستشفى وللتوفيق بين مواردها وإمكانيات التغيير بيّنت السيدة : رئيسة مصلحة المحاسبة أنّ التشخيص الاستراتيجي للمستشفى والذي ساعد على تعيين نقاط القوة والضعف الخاصة بها ، مكّنها من تحديد الموارد اللازمة لأي تغيير .
- أمّا فيما يخص التغيير بالمستشفى حسب ما أكده السيد : نائب رئيس مصلحة المحاسبة أنّ عملية التغيير ليس تدخلا خاصا بالإدارة تفرضه على عمال المستشفى بشكل قسري عن طريق الإكراه ، وإنما هو فلسفة للتعلّم لجميع الهيئات الكائنة بالمستشفى حيث يكتسب فيها كل فرد أو جماعة أنماط جديدة من التصرف والسلوك الذي يساعدهم على مواجهة المشاكل والصعوبات ، وهذا الإجراء لا يقتصر على قيادة المستشفى والإدارة فقط وإنما هو برنامج شامل يشارك فيه الجميع من أجل تحقيقه والتطبيق الفعلي كل حسب مسؤوليته وصلاحياته الوظيفية .

1- محمد عبيدات -منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص143 .

- وفي إطار التساؤل حول المعلومات الخاصة بعملية التغيير : هل من اللازم على الإدارة توفيرها للعمال كانت الإجابة أن مشاركة العمال في التغيير تفرض على الإدارة توضيح خطة التغيير اللازمة لتطبيق البرنامج من أجل سهولة سيره وزيادة حظوظ نجاحه ، كون العنصر البشري هو العنصر الحيوي للمستشفى .

- حددت السيدة (رئيسة مصلحة المحاسبة) وكذا السيد (نائب رئيس مصلحة المحاسبة) أن التغيير داخل المستشفى شمل :

أ- **التغيير في الهيكل التنظيمي للمستشفى** : هناك عدة تغييرات في إنشاء أقسام جديدة وقاعات للعلاج ، كما أنّ التغيير الحاصل على مستوى البناء التنظيمي للمستشفى كان له تأثير في تغيير مسؤوليات بعض العمال بزيادة بالإضافة إلى عمليات تغيير تمس الأطباء والممرضين باستقطاب المختصين والاستغناء على بعض الأطباء العامة وهذا حسب الحاجة .

ب- **التغيير في الاتصال** : إدخال آليات جديدة وإدخال التكنولوجيا الجديدة في كلّ الأقسام التكوينية في المؤسسة في المجال التقني المتمثل في إعداد العمال لمعرفة كيفية استخدام الآليات الجديدة كالحاسوب بكل قسم والإنترنت بكل قسم ، ولا يخلو الأمر من وجود تدريب مستمر يمس العمال .

ج- **التغيير في بعض الخصائص الثقافية** : أي تغيير يحدث في المستشفى يقابله تغيير على مستوى العنصر البشري وذلك من خلال ذهنية وسلوكيات العامل .

أثر تطبيق التغيير التنظيمي في مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة :

1- أضاف هذا التغيير الذي تبناه مستشفى الصداقة لطب العيون حسب قول السيدة(رئيسة مصلحة المحاسبة) كانت له الايجابية أكثر من السلبية ، رفع من كفاءة العمال وفي المجال الإداري محاولة اقتناء معدات وطرق التسيير الحديثة (إعلام آلي ، انترنت ، برامج متطورة) ، بالإضافة إلى العمل الجماعي والعمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية .

2- وكانت الإجابة عن السؤال الخاص بمدى الرضا عن مستوى الخدمة بعد تبني التغيير التنظيمي ، أجابوا رضاهم كل الرضا والى حد كبير عن ذلك فقد تمكن المستشفى من فرض نفسه على الساحة الوطنية مع أكبر مستشفيات الوطنية مثل (مستشفى مصطفى باشا ، بالإضافة إلى أكبر العيادات الخاصة المتواجدة عبر التراب الوطني) وهذا للإقبال الكبير ومن كل أرجاء الوطن للمرضى .

كما قام السيد (نائب رئيس مصلحة المحاسبة) من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها معه بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص موضوع بحثنا ، المتمثلة في عدد الموظفين ومختلف المصالح الموجودة بالمستشفى ، كما زدونا بالهيكل التنظيمي ، إضافة إلى هذا قمنا بعدة مقابلات مع موظفين وإطارات المستشفى .

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي (المرضى) هي¹:

1 - جهاز الهاتف والفاكس من أجل تحديد مواعيد الفحص : حيث يقوم المريض بإرسال نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مرفوقة برقم هاتفه الشخصي عن طريق فاكس المستشفى هذا الأخير يحدد موعد الفحص في أجل أقصاه 72 ساعة من استلام الطلب و يتم معاودة الاتصال بالمريض لإبلاغه بموعد الفحص

2 - إعلانات جدارية من خلالها تبلغ الإدارة أيّ تغييرات طارئة مثلا المواعيد ، إجراءات الفحص ، مواعيد الزيارات ...إلخ.

3 - إعلانات دورية عن طريق الإذاعة للتعريف بالخدمات المجانية التي يقدمها المستشفى .

الاستمارة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية وجميع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وقد صيغت العبارات الخاصة بكل متغير صياغة تعطي إمكانية الإجابة عليها من قبل أفراد العينة المبحوثة (المرضى المراجعين في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر).

وتعرف بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين ".² حيث تم بناء وصياغة أسئلة الاستمارة اعتماداً على فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة ، وقد قسّمت الاستمارة إلى محورين واحتوت على عدد إجمالي من الأسئلة قدر بـ 43 سؤالاً ، أما المحاور فوزّعت على الشكل التالي:

- المحور الأول : بيانات العامة ، ويضم عشر أسئلة (10 أسئلة).

- المحور الثاني: بيانات متعلقة بالتغيير التنظيمي وتضم سبعة وعشرون سؤالاً (27 سؤال) ، مقسمة إلى أربع أبعاد للتغيير التنظيمي ويضم : الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، بعض خصائص الثقافة التنظيمية .

الاتصال : يضم إحدى عشر سؤال (11 سؤال) .

الهيكل التنظيمي : يضم سبعة أسئلة (07 أسئلة) .

بعض خصائص الثقافة التنظيمية : يضم تسعة أسئلة (09 أسئلة) .

- المحور الثالث : بيانات متعلقة بتعزيز ثقة الجمهور الخارجي ستة أسئلة (06 أسئلة) .

1 مقابلة مع السيد: بن علي على نائب رئيس مصلحة المحاسبة ، Lic.Carmen Tornè Campana ، رئيسة مصلحة المحاسبة ، تاريخ 2014/02/03 ، 10:00 سا .

2 - رشيد زرواني - تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - ط1، الجزائر: دار هومه ،2002،ص23.

الإطلاع على وثائق المؤسسة :

إنّ أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد كما تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على المستشفى المراد دراستها وأسبابها ونتائجها ، فمن خلال زيارتنا التي قمنا بها إلى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر ، حصلنا على بعض الوثائق والسجلات الجد الهامة والتي أثرت هذه الدراسة والتي تحتوي كما قلنا على بيانات ضرورية للبحث ، حيث تصنف هذه الوثائق والسجلات كما يلي :

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمستشفى .

- بيانات عن سير العمل بالمستشفى .

صدق وثبات الأداة :

أ/ الصدق الظاهري : تم التأكد من صدق أداتي الدراسة من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال علم الاجتماع والإحصاء ، وقد تم إجراء بعض التعديلات والتصويبات اللازمة حول الأسئلة وفقا لمقترحاتهم وملاحظاتهم ، فكانت الصورة النهائية للأداة مكونة من 10 أسئلة متعلقة بالمعلومات العامة ، و 11 سؤال متعلق بالاتصال ، و 07 أسئلة متعلقة بالهيكل التنظيمي ، و 09 أسئلة متعلقة ببعض الخصائص الثقافية التنظيمية ، و 06 أسئلة متعلقة بتعزيز ثقة الجمهور الخارجي ، ب/ ثبات الاستبيان : وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة الموجهة للمرضى المراجعين باستخدام معامل (ألفا كروباخ) للانساق الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا (a) 0.985) وهي نسبة جيدة جدا والذي تم حسابها بالطريقة التالية : لغرض التحقق من صدق مقياس الدراسة وثباتها من جهة ثانية ، ويقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير ولو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد استخدمنا لهذا الغرض (معامل ألفا كرونباخ -Cronbach Alfa).

وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات القياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) وتحديدًا في البحوث الإدارية والسلوكية.¹

الجدول رقم (07) يبين النتائج النهائية لاختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل كرون باخ
43	0.985

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بـ 0.985 ، وهذا يعني أنّ معامل الثبات مرتفع ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق.

1 --محموظ جودة -التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام -sspsدار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 1988 ، ص23

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة ، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات .

كما تمّ حساب مؤشر الصدق ويعتبر هذا النوع من الصدق أقرب إلى كونه مؤشرا للثبات ، حيث تم احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وفي ضوء ما تقدم فإن مؤشر الصدق للاستبانة أصبح (0.997) وهو معامل ثبات عال جدا .

وتجدر الإشارة هنا ، أن الباحث استهدف ملء استمارات الاستبيان من قبل مرضى المراجعين للمستشفى نظراً لكون المرضى المراجعين قد مروا على أغلب الأقسام الخدمائية في المستشفى بدءاً من قسم الطب العام للعيون مروراً بالأقسام التشخيصية ووصولاً إلى أقسام الجراحة ، ولذا فهم قد احتكوا بمختلف أشكال العاملين في المستشفى من أطباء وممرضين وفنيين والإداريين الكوبيين ، وبالتالي فهؤلاء المرضى هم الأقدر على تقييم مستوى أداء هؤلاء العاملين من واقع تجربتهم في التعامل معهم .

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد الاطلاع والمراجعة لكل قوائم الاستمارة المسترجعة قام الباحث بترميز البيانات وتفريغها وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية : النسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة ، المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة ثقة و رضا المرضى المراجعين عن الخدمة المقدمة ، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس التشتت قيم الإجابات المرضى عن أوساطها الحسابية .

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما يفيدنا في وصف عينة الدراسة .
- 2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa ثبات أسئلة الاستبيان.
- 3- اختبار Khi-deux de person
- 4- اختبار CRAMER
- 5- اختبار t(Ttest): تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين .

- صعوبات الدراسة :

ككل الدراسات السوسولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات في طريق البحث ، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلّق بالجانب النظري وأخرى تتعلّق بالجانب الميداني للدراسة ، أمّا الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري فتمثلت في المراجع المتعلقة بالجمهور المؤسسة وخاصة المؤسسات الصحية ، أمّا الصعوبات التي تتعلّق بالجانب الميداني فتمثلت بعامل اللغة رغم وجود مترجمين .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات

الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل البيانات

2- نتائج الدراسة

3- النتيجة العامة

4- التوصيات

تمهيد:

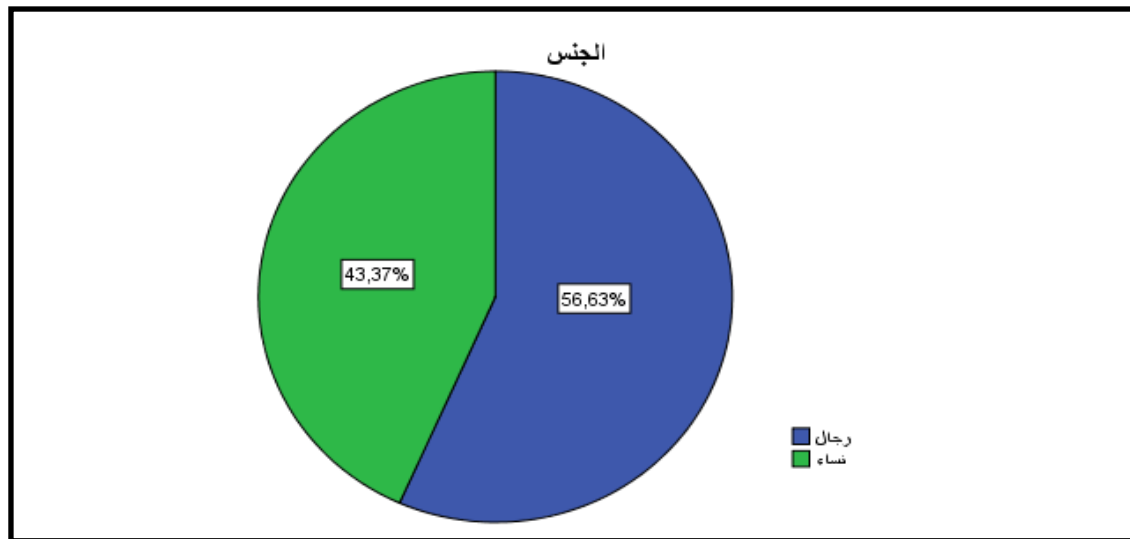
بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سلفاً ، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسولوجية ، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية ، وذلك بعرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير ، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة ، وكذا استخدام الأساليب الإحصائية العديدة كالنسب المئوية ، اختبار ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط k_2 ، معامل c_{amar} ، $test(t)$ اختبار الفرضيات .

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثّل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية ، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتماداً على الجانب النظري .

الجدول رقم 08: يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس .

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
56.63	47	ذكر
43.37	36	أنثى
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس

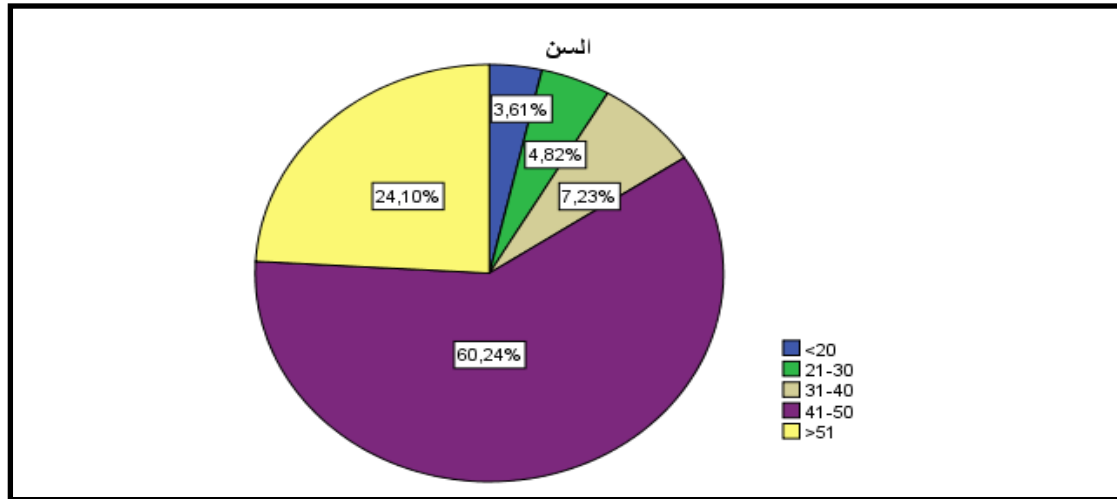
يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج ، والجدول رقم (08) يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس ، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور المرضى في مستشفى الصداقة قد بلغت 56.63 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما بلغت نسبة الإناث في مستشفى الصداقة نسبة 43.37% من إجمالي أفراد العينة .

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإننا نلاحظ عدم وجود تباين كبير بين الجنسين .

الجدول رقم 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .

النسبة المئوية%	التكرار	السن
3.61	3	أقل من 20 سنة
4.82	4	من 21-30 سنة
7.23	6	من 31-40 سنة
60.24	50	من 41-50 سنة
24.1	20	أكبر من 51 سنة
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

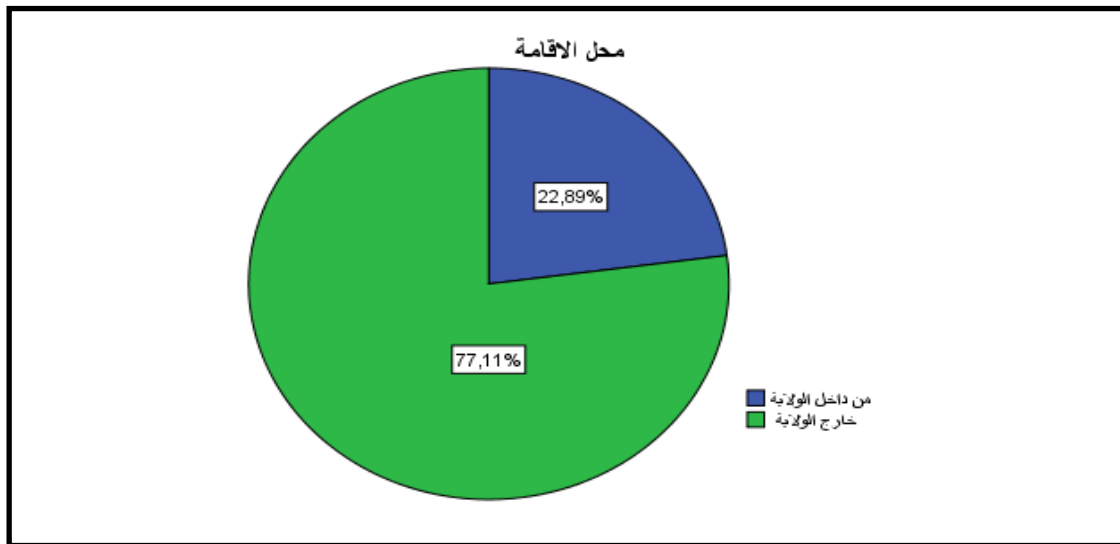
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة المرضى المراجعين لمستشفى الصداقة لطب العيون يتراوح سنهم من (41-50) سنة بنسبة قدرها 60.24% ، ثم تليها نسبة ما يتراوح سنهم فوق 51 سنة بنسبة بلغت 24.10% ، ويليهما الفئة (31-40) بنسبة 7.23% ، ثم يليها فئة أقل من 20 سنة بنسبة 4.82% وتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 84.34% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وهذا قد يفسر أن هذه الفئة أكثر عرضة للمرض ، وهذا يرجع لتقدمهم في السن ، بينما نلاحظ النسبة المتقاربة والضعيفة لفئة أقل من 40 سنة هم أقل تعرضاً للأمراض .

نستنتج أن أغلب المرضى الذين يعالجون بمستشفى الصداقة لطب العيون أثناء فترة إنجاز الدراسة هم من الفئة الأكبر سناً ، وهذا لأنهم الأكثر عرضة للإصابة بالأمراض نتيجة لضعف المناعة عندهم .

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الإقامة

النسبة المئوية %	التكرار	الإقامة
22.89	19	داخل الولاية
77.11	64	خارج الولاية
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الإقامة

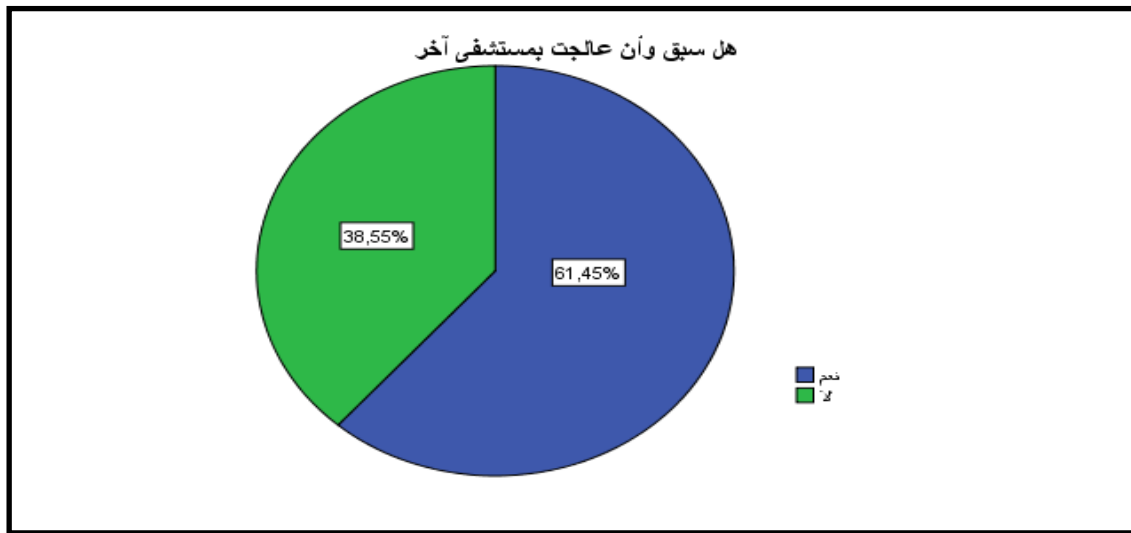
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من خارج الولاية بنسبة 77.11 % ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة المقيمين داخل الولاية 22.89 % ، وهذا ما يبين على أن النسبة العالية تتركز على القاطنين خارج الولاية .

مما يعني أن المسافة والتباعد الجغرافي لا يمنع المرضى المراجعين للعلاج ، ولا يعيرون اهتمام للمسافة و البعد الجغرافي لمستشفى الصداقة ، إذا ما اقترنت بصحتهم وجودة الخدمة المقدمة .

الجدول رقم 11: يوضح توزيع عينة الدراسة على المرضى المراجعين الذين سبق لهم**العلاج بمستشفى آخر**

النسبة المئوية %	التكرار	المرضى المراجعين الذين سبق لهم العلاج بمستشفى آخر
61.45	51	نعم
38.55	32	لا
100.0	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

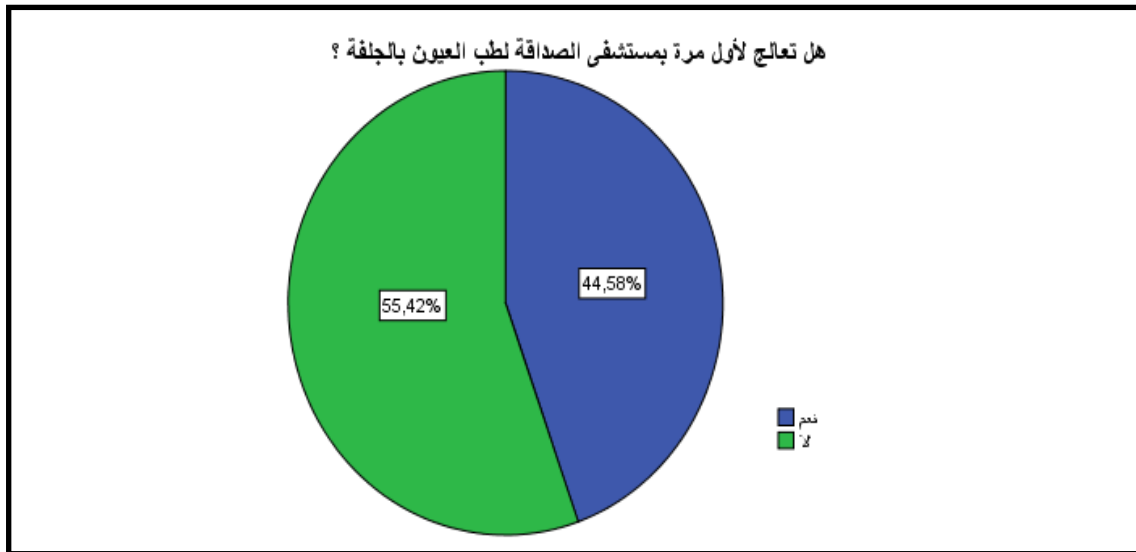
الشكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة على المرضى المراجعين الذين سبق لهم العلاج بمستشفى**آخر**

لاحظنا ارتفاع نسبة الذين سبق لهم العلاج بمستشفى آخر أو عيادات خاصة بنسبة 61.45 %، بينما بقية أفراد العينة بنسبة 38.55% لم يسبق وأن عالجوا بمستشفى آخر، يرجع في ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة عالجوا بمستشفيات وعيادات خاصة وهذا حسب حالتهم الصحية. يعود ذلك إلى أن المواطن الجزائري يعمل ويبدل كل ما يستطيع للعلاج من أجل سلامة صحته ، مما استوجب عليه الذهاب إلى مستشفيات عديدة حتى العيادات الخاصة ، وإذا استلزم الأمر الذهاب إلى خارج الوطن ، بينما نلاحظ أن البعض لم يعالجوا بمستشفى آخر يعود إلى أن حالتهم الصحية لا تتطلب العلاج الفوري وأيضا تزامناً مع افتتاح مستشفى الصداقة مما توجب عليهم الذهاب من أول مرة للعلاج بمستشفى الصداقة .

الجدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة للعلاج لأول مرة بمستشفى الصداقة لطب**العيون بالجلفة**

النسبة	التكرار	العلاج لأول مرة بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة
44.58	37	نعم
55.42	46	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة للعلاج لأول مرة بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة

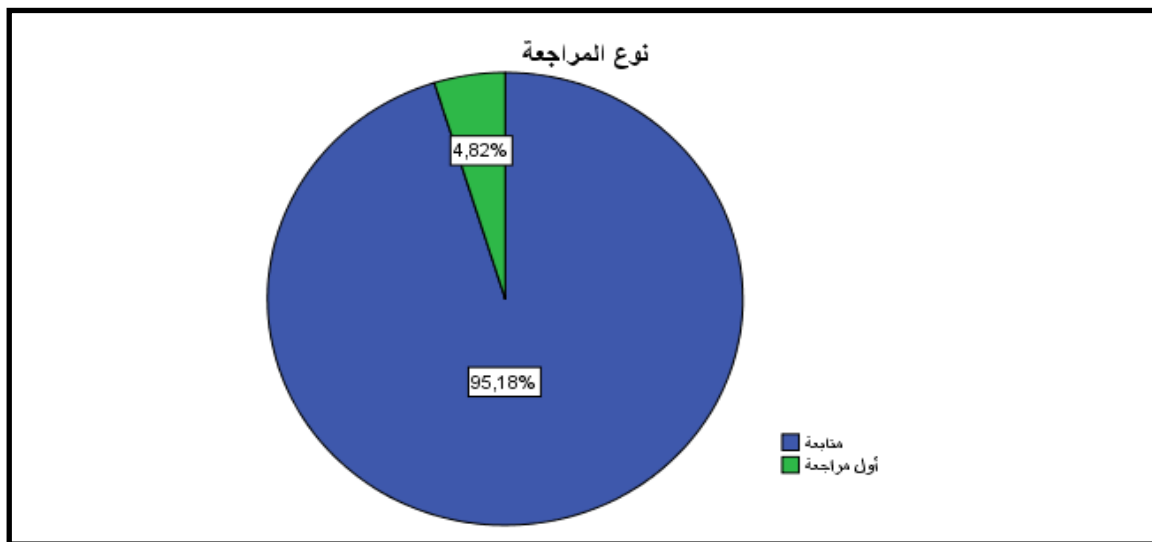
نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة 55.42 % ، هم من المرضى المراجعين الذين سبق وأن عالجوا بالمستشفى لمرات عدة ، وهذا ما يبين مدى جودة الخدمة المقدمة للمرضى المراجعين ، وهذا ما خلق صورة ذهنية إيجابية لدى المراجعين الذين هم مداومون بالعلاج بالمستشفى ، ومنذ مدة طويلة ، بينما قدرت نسبة الذين يعالجون لأول مرة 44.58 % وهي تعتبر نسبة حسنة .

ويعود ذلك إلى أن مستشفى الصداقة يقدم خدمات جيدة ، مما يحقق صورة طيبة له وهذا يؤدي إلى ثقة و رضا المرضى على الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة ، مما يحفزهم على المراجعة لمرات أخرى.

الجدول رقم 13 : يوضح نوع المراجعة

النسبة المئوية	التكرار	نوع المراجعة
95.18	79	متابعة
4.82	4	أول مراجعة
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

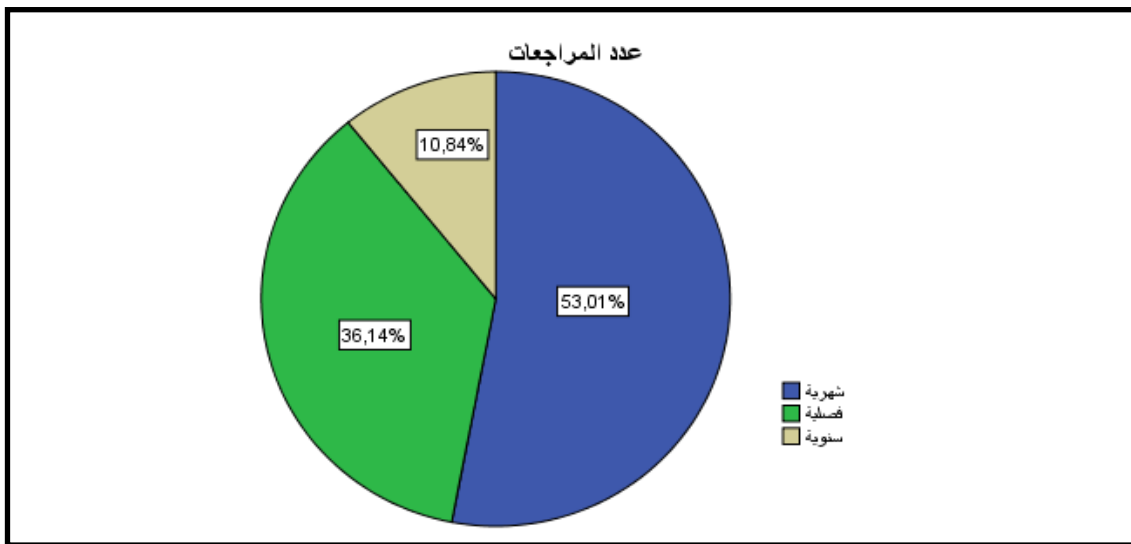
الشكل رقم (12) : يوضح نوع المراجعة

حسب الجدول أعلاه يتبين لنا نوع المراجعة بحيث أنّ النسبة المرتفعة من المستجوبين 95.18 %، أنها تقوم بالمتابعة ، وما نسبته 4.82 % تقوم بأول مراجعة ، ونقرأ من خلال ما ورد بأن المتابعين لحالتهم الصحية هم الأكثر مراجعة ، وهذا يعود الى :
وجود بعض الحالات التي تتطلب المتابعة المستمرة نظرا لحالاتهم المعقدة كالإصابات بالأمراض المزمنة المتعددة كالسكري والتي تكون مانعا لإجراء العمليات الجراحية ، مما يدفعهم الى المتابعة المستمرة للمراجعين.

الجدول رقم 14: يوضح عدد المراجعات

عدد المراجعات	التكرار	النسبة المئوية
شهرية	44	53.01
فصلية	30	36.14
سنوية	9	10.84
المجموع	83	100

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (13): يوضح عدد المراجعات

وإن اختلفت النسب في هذا الجدول عما جاء في الجدول السابق إلا أنها تعطينا نفس القراءة السابقة وتؤكدنا حيث نجد نسبة 53.01 % من عينة الدراسة تكون مراجعاتهم شهرية .

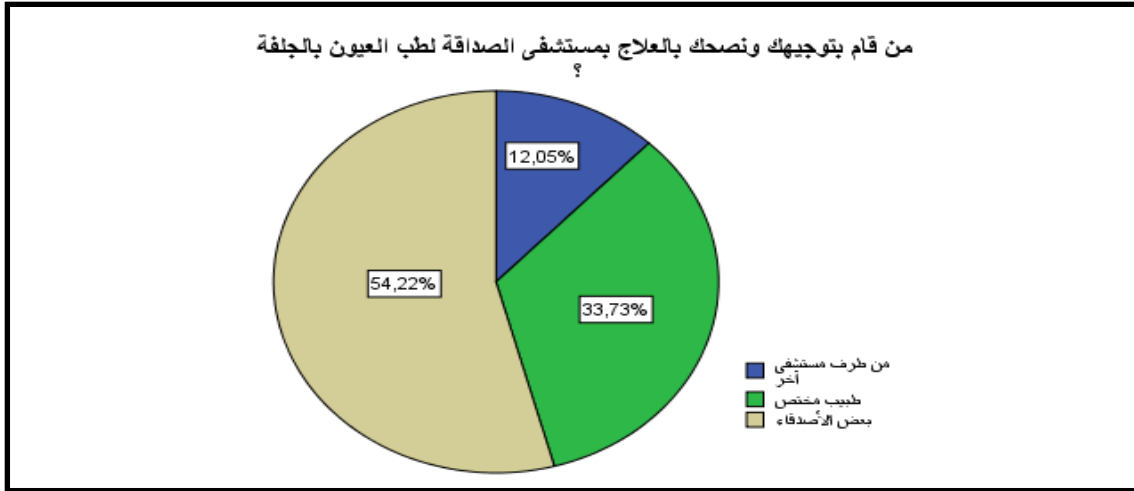
بينما نجد أن نسبة 36.14 % من عينة الدراسة تكون مراجعاتهم فصلية ، ونجد أن نسبة 10.84 % والتي تعتبر الأقل تمثل مراجعة سنوية .

و يمكن أن يرجع هذا لطبيعة العلاج لحالتهم إذ نلاحظ ان مستشفى الصداقة يعمل ويمنح المواعيد وفق تشخيص دقيق لما تتطلبه الحالات العلاجية .

الجدول رقم 15: يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : من قام بتوجيهك**ونصحك بالعلاج بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة.**

النسبة المئوية%	التكرار	التوجيه والنصح بالعلاج بمستشفى
12.05	10	تم إرسالك من طرف مستشفى آخر
33.73	28	تم إرسالك من طرف طبيب مختص
54.22	45	بعض الاصدقاء
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

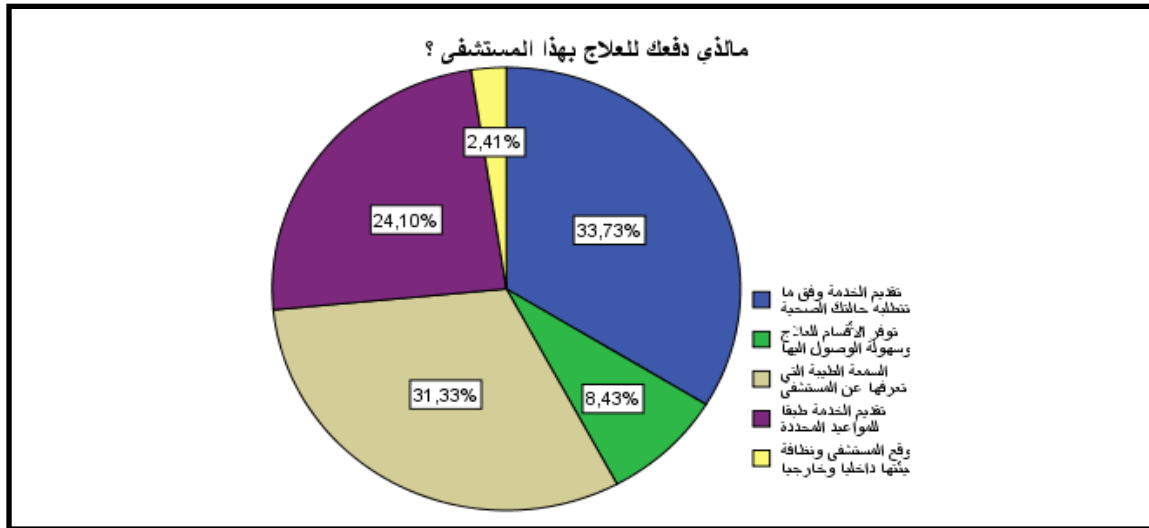
الشكل رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : من قام بتوجيهك ونصحك بالعلاج**بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة.**

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة : من قام بتوجيهك ونصحك بالعلاج بالمستشفى وقد أوضحت نتائج الجدول أن التوجيه يتم عن طريق بعض الأصدقاء بنسبة بلغت 54.22% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين أنه يتم إرسالنا من طرف طبيب مختص لمستشفى الصداقة بنسبة بلغت 33.73% ، بينما يتم إرسالنا من طرف مستشفى آخر بنسبة بلغت 12.05% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهذا يوضح لنا أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن الأصدقاء هم الذين ينصحونهم بالذهاب والعلاج بمستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة ، ويرجع ذلك حسب المستجوبين إلى أن حديث الأصدقاء والمعارف يتصدر الطليعة في كونه أحد أقوى الطرق التي ساعدت على التعريف بالمستشفى وخدماته ، ولعل هذا يسمح لنا بأن نقول ان مستشفى الصداقة لطب العيون قد استطاع كسب ثقة جمهور المرضى .

الجدول رقم 16: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عبارة ما الذي دفعك للعلاج بهذا**المستشفى.**

النسبة المئوية %	التكرار	الذي دفعك للعلاج بهذا المستشفى
33.73	28	تقديم الخدمة وفق ما تتطلبه حالتك الصحية
8.43	7	توفر الاقسام للعلاج وسهولة الوصول اليها
31.33	26	السمعة الطيبة التي تعرفها عن المستشفى
24.10	20	تقديم الخدمة طبقا للمواعيد المحددة
2.41	2	موقع المستشفى ونظافة بيئتها داخليا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

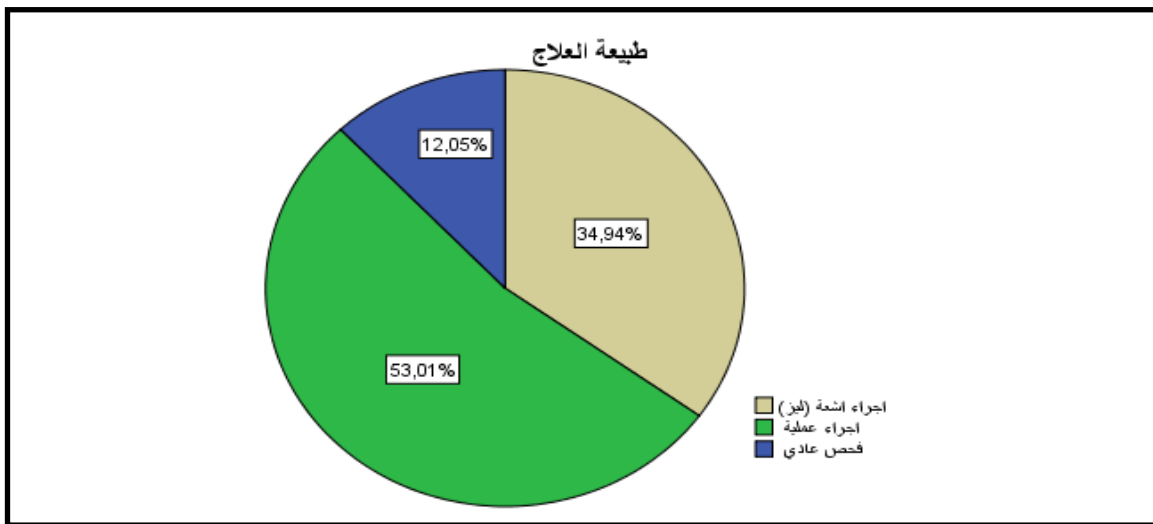
الجدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عبارة ما لذي دفعك للعلاج بهذا المستشفى.

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنّ كل العبارات لها أهمية لدى المرضى ، لكن عبارة الخدمة الصحية تحضى بأهمية كبيرة 33.77 % ، ويرجع السبب في هذا الى أن توفر الخدمة المطلوبة تجعل المرضى يترددون على المستشفى ، ولا يهمهم إذا توفرت باقي العناصر أم لا ، في حين اذا وجدت الخدمة وفق ما تتطلبه حالته ، فان سيبحث عن العبارات الأخرى المكملة للخدمة ويعود ذلك الى سببين : السبب الأول أنّه المستشفى الوحيد المتخصص في طب العيون عبر الوطن والسبب الثاني يعود لعدم توفر الخدمة المطلوبة بالمستشفيات الأخرى ما يجعل المريض يتجه الى مستشفى الصداقة .

الجدول رقم 17: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاج .

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العلاج
12.05	10	فحص عادي
53.01	44	إجراء عملية
34.94	29	إجراء أشعة (ليزر)
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاج .

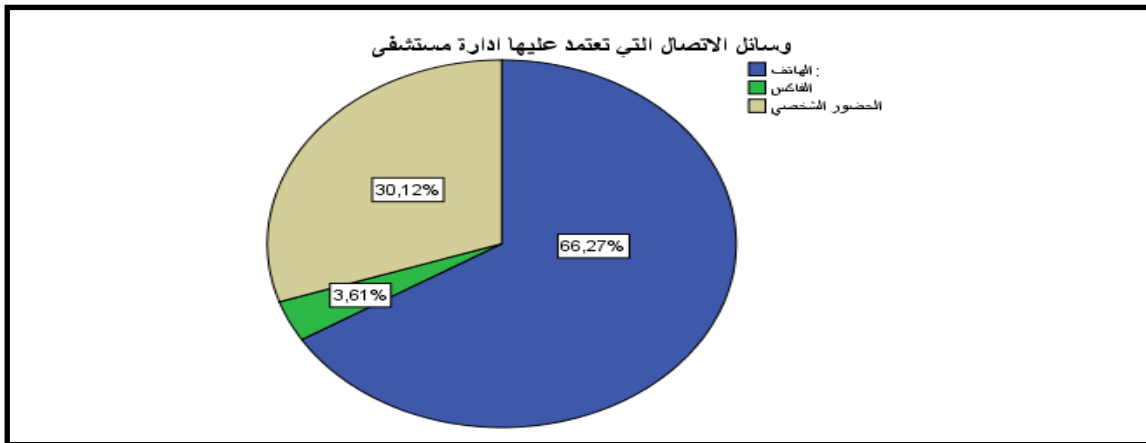
يوضح الجدول (17) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العلاج ، وقد أظهرت لنا نتائج الجدول أنه قد تم إجراء العمليات بنسبة بلغت 53.01% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وبلغت نسبة إجراء أشعة ليزر 34.94 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء الفحص العادي بنسبة 12.05% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

ومن هذه النتائج يتضح لنا أنّ أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يقصدون مستشفى الصداقة لطب العيون لغرض إجراء العمليات ، ويرجع ذلك لعدة عوامل نذكر منها : أن المستشفى يجري العمليات بالمجان وهذا مما يجعل المرضى يتوجهون إليه ، بالإضافة ارتفاع التكاليف في العيادات الخاصة أو خارج الوطن وكذا احتواء المستشفى على التجهيزات والمعدات المتطورة بالإضافة الى طاقم طبي أجنبي ، وهذا يفسر ثقة المرضى المراجعين بالطاقم الأجنبي أكثر من الطاقم الجزائري كما أنّ المستشفى يحرص على تقديم تشكيلة من الخدمات في معظم التخصصات في طب العيون لتلبية حاجات المرضى ، مما يدل على أن مستشفى الصداقة لطب العيون يحرص على المنافسة ، وذلك بتقديم الخدمات التي تتناسب مع جل المرضى

الجدول رقم 18: يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: وسائل الاتصال التي**تعتمد عليها ادارة مستشفى الصداقة كوبا/الجزائر في امدادكم بمواعيد الفحص.**

النسبة المئوية%	التكرار	وسائل الاتصال
66.27	55	الهاتف
3.61	3	الفاكس
30.12	25	الحضور الشخصي
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: وسائل الاتصال التي تعتمد عليها**ادارة مستشفى الصداقة كوبا/الجزائر في امدادكم بمواعيد الفحص.**

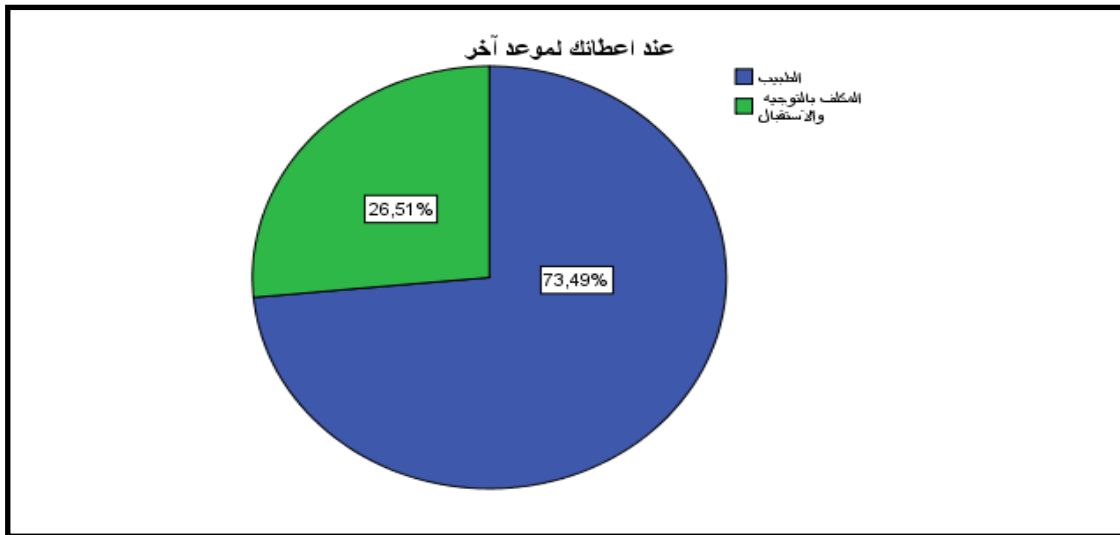
يلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة بأن أغلب المستجوبين من المرضى أكدوا على أن الاتصال بهم لأخذ موعد يتم عن طريق الهاتف بنسبة 66.27% من عينة الدراسة ، ثم الحضور الشخصي بنسبة 30.12% من عينة الدراسة ، ثم يليه الفاكس بنسبة 3.61 % من عينة الدراسة ، وهذا يمكننا أن نستخلص أمرين مهمين ، الأمر الأول والمرغوب فيه أن المرضى يسعون لاستغلال تكنولوجيا الاتصال لأخذ مواعيد ، وهذا يرجع لأن أكثرهم يقطنون خارج الولاية ، عكس المرضى الموجودين داخل الولاية الذين يأخذون المواعيد بحضورهم الشخصي ، وهذا يدل على أن إدارة المستشفى تعمل على توفير جل وسائل الاتصال لتبسيط عمليات أخذ مواعيد الفحص ، وهذا بتوفيرها وسائل اتصال متعددة : كالهاتف والفاكس بالإضافة إلى الإنترنت ، كما نلاحظ أن المرضى المراجعين يركزون أيضاً على ميزة أخرى وهي تقليل تكاليف تنقل المريض إلى المستشفى .

نستنتج أن مستشفى الصداقة محل الدراسة قام بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاته مع الزبائن المرضى ، ورفع مستويات خدماته مقارنة بالمنافسين.

الجدول رقم 19: يوضح اعطاء مواعيد أخرى

النسبة المئوية	التكرار	اعطاء ك موعد آخر
73.49	61	الطبيب
26.51	22	المكلف بالتوجيه والاستقبال
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (18): يوضح إعطاء مواعيد أخرى

يظهر جليًا إجماع أغلب عينة الدراسة على أنهم كانوا يأخذون مواعيد أخرى من طرف الطبيب المعالج بنسبة 73.49 % ، ويعود ذلك إلى أنّ المستشفى كان يعطي مواعيد الفحص للطبيب ، بينما نسبة 26.51 % من عينة الدراسة ترى أن مواعيد الفحص كان يقوم بها المكلف بالتوجيه والاستقبال . ويعود ذلك أن مستشفى الصداقة منذ افتتاحه سنة 2008 ، كان يعمل وفق خطة استراتيجية مبنية على أساس تقديم الخدمات على أعلى مستوى ، مما يعزز ثقة المرضى بالمستشفى ، وهذا يؤدي بدوره الى كسب رضا وولاء المرضى ، بالإضافة إلى أن المستشفى كان وقتها حديث النشأة ، وغير معروف بالخدمات التي تقدمها ، وكذلك للتكلفة الباهظة في اجراء العمليات.

الجدول رقم 20 : يوضح تغيير في عملية حجز المواعيد.

النسبة المئوية	التكرار	تغيير في عملية حجز المواعيد
100	83	نعم
000	00	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

حسب الجدول أعلاه يتبين لنا نظرة المرضى لواقع تغيير حجز المواعيد داخل المستشفى ، بحيث أنّ جل أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة مرتفعة جدا بـ100% ، هذا ما أكده أفراد العينة بأن هناك تغيير في عملية حجز المواعيد .

وهذا باستحداث قسم خاص لذلك مجهز بأجهزة إعلام آلي ومرتبطة بالشبكة العنكبوتية ، وموظفين ذوو كفاءة عالية .

ويعود ذلك إلى أن إدارة مستشفى الصداقة أجرت التغيير في عملية حجز المواعيد مقارنة بالماضي والتي كانت تتم عن طريق عملية الاتصال (الفاكس) ، بينما حاليا يتم حجز المواعيد عن طريق الهاتف ، أي عند اتصال المريض بالمستشفى لأخذ موعد يتم الاتصال به لتأكيد حجزه للموعد من طرف المكلف بالاتصال.

نستنتج أن المستشفى يحدث تعديلات على طريقة تقديم خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للزبائن المرضى .

الجدول رقم 21: يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : عند دخولكم للمستشفى

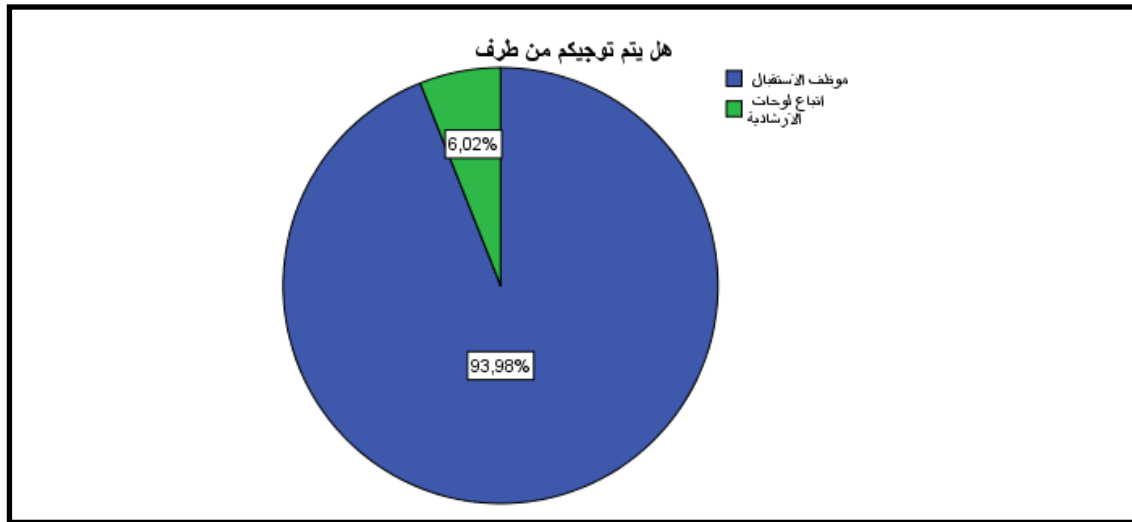
لأول مرة هل يتم توجيهكم من طرف.

النسبة المئوية%	التكرار	الدخول للمستشفى لأول مرة
93.98	78	موظف الاستقبال
6.02	5	اتباع لوحات ارشادية
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية : عند دخولكم للمستشفى لأول مرة

هل يتم توجيهكم من طرف.



يتبين من الجدول أن هناك سرعة استجابة من موظف الاستقبال في تقديم الخدمة والتي تتمثل في توجيه المرضى منذ وصولهم إلى مكتب الاستقبال حتى تمكينهم من الوصول إلى القسم المكلف بالعلاج بنسبة عالية بلغت 93.98% من عينة الدراسة ، وهذا راجع إلى وجود تنظيم داخل أقسام المستشفى واستجابة سريعة للرد على احتياجات المرضى ، بالإضافة الى وجود اتصال ملائم بين المريض وإدارة المستشفى ، بينما تشير نسبة 6.02 % من عينة الدراسة أنهم يتبعون اللوحات الارشادية وهذا راجع الى أن هذه الفئة تجيد القراءة .

بناء على إجابات المرضى يتبين لنا أن معظم المرضى علاقاتهم جيدة مع موظفي الاستقبال ، أي أن هؤلاء يجيدون تقنيات الاستقبال .

نستنتج أن مستشفى الصداقة لطب العيون تحترم فيه مقاييس التوظيف ، والتي تعتمد على المؤهلات العلمية ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في عملية الاستقطاب أي البحث عن المختصين في المجال واختيار الأفضل منهم .

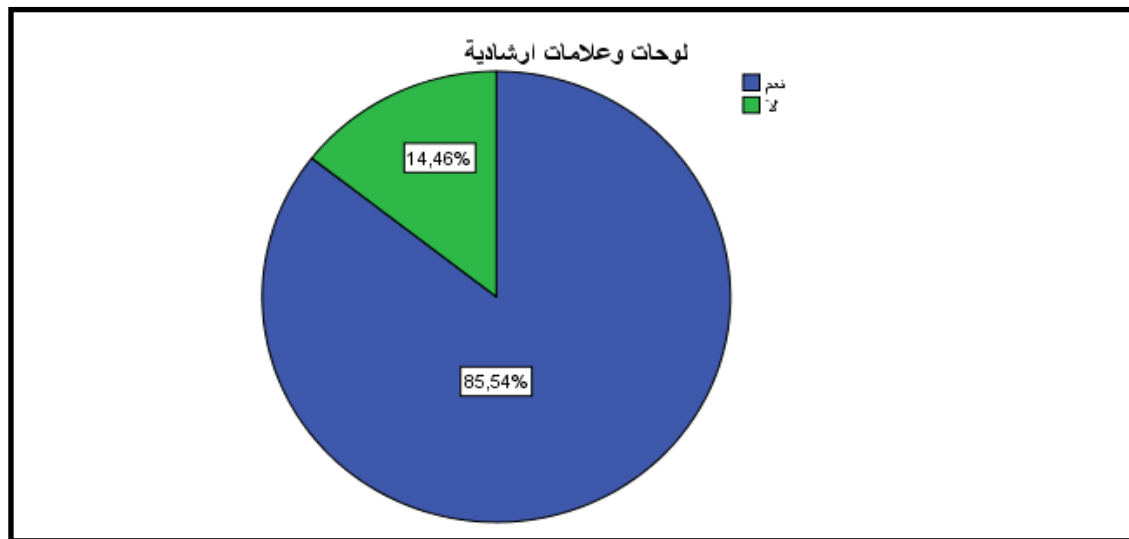
ونجد في عملية توصيف الوظائف التي تساعد في تحديد وظيفة كل عامل بما يتناسب ومؤهلاته وخبرته وهو ما لاحظناها أثناء قيامنا بالعمل الميداني وما سجل في المقابلات التي برمجت مع مسؤول المحاسبة .

وهذا يرجع : ردًا على المرضى الذين اشتكوا من صعوبة التواصل بين المرضى وذويهم مع الأطباء الكوبيين لاختلاف اللغة ، أجابت السيدة: رئيسة مصلحة المحاسبة أثناء مقابلتنا معها أن عملية التوظيف جاءت للقضاء على هذه المشاكل ، وهذا بتعيين موظفين جزائريين لديهم القدرة التامة في التواصل مع المرضى .

الجدول رقم 22: يوضح وضع المستشفى لوحات وعلامات ارشادية يسهل الوصول إلى**الأقسام والمصالح المختلفة.**

لوحات وعلامات ارشادية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	85.54
لا	12	14.46
المجموع	83	100

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (20): يوضح وضع المستشفى لوحات وعلامات ارشادية يسهل الوصول الى الاقسام**والمصالح المختلفة.**

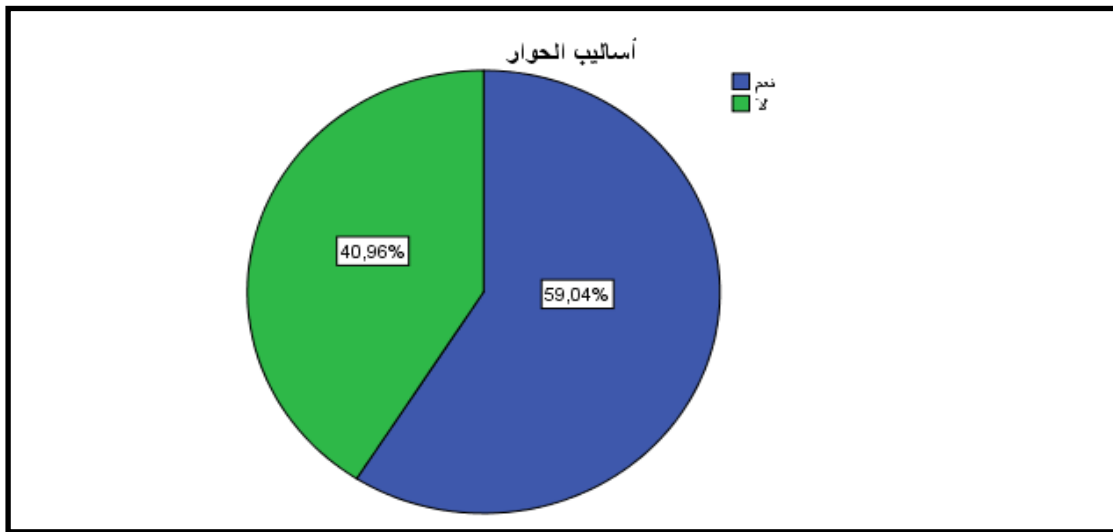
يظهر من الجدول أعلاه (22) أن أغلبية المرضى المراجعين يرون أنّ اللوحات والعلامات الإرشادية جيدة جدا وتسهل الوصول للأقسام والمصالح المختلفة بنسبة 85.54% من عينة الدراسة ، أما نسبة المرضى المراجعين الذين يرون أنّ اللوحات والعلامات الإرشادية بالمستشفى غير كافية وتقدر بحوالي 14.46% من عينة الدراسة .

نستنتج أن أغلبية المرضى المراجعين راضون عن اللوحات والعلامات الإرشادية ، هذا الرضا راجع لكون المستشفى يحتوي على مساحات واسعة واللوحات الإرشادية مكتوبة بالعربية وواضحة ، مما يسهل على المرضى التعرف والوصول إلى المكان المراد الوصول إليه .

الجدول رقم 23 : يوضح استعمال موظفي الاستقبال المستشفى الصداقة أساليب الحوار**معكم.**

النسبة المئوية	التكرار	أساليب الحوار
59.04	49	نعم
40.96	34	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (21): يوضح استعمال موظفي الاستقبال أساليب الحوار

إنّ معظم مشكلاتنا اليوم لا تكمن في عالم الأشياء ، ولكن نبعها هو الإنسان ، إنها مشكلة الاتصال لأن أكبر فشل تعرض وما زال يتعرض له الإنسان ، هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم وذلك لكون قناة الحوار الهادف والجاد والمقنع (قناة الاتصال) ، إذ لا يمكن إنشاء التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمنظمات الفرعية له خاصة دون وجود الاتصال الذي كان وسيبقى العنصر إلهام والفعال في الحياة الاجتماعية .

بقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 59.04 % من أفراد عينة الدراسة توافق على أن موظفي الاستقبال بمستشفى الصداقة يمتلكون مهارات الحوار ، بإعطائهم المعلومات المتعلقة بحالتهم الصحية ، مما يأخذ منا إيجابيا ، وأرجعه الباحث إلى أن موظفي الاستقبال يتمتعون بحسن اللباقة

والمعاملة والاستماع إلى انشغالات المرضى ، أمّا نسبة 40.96 % من عينة الدراسة ، فتري أن موظفي الاستقبال لا يمتلكون المهارات اللازمة للحوار ، ممّا يولد بعض المشاكل للمرضى المراجعين .
وعلق المرضى المراجعون بأن مستشفى الصداقة يمتلك طاقم له الخبرة ومهارات التواصل مع المرضى والمجتمع ، وأضافوا أنّ ما شاهدوه يشير بمستوى الجهود الراقية والمبذولة من القائمين على المستشفى .

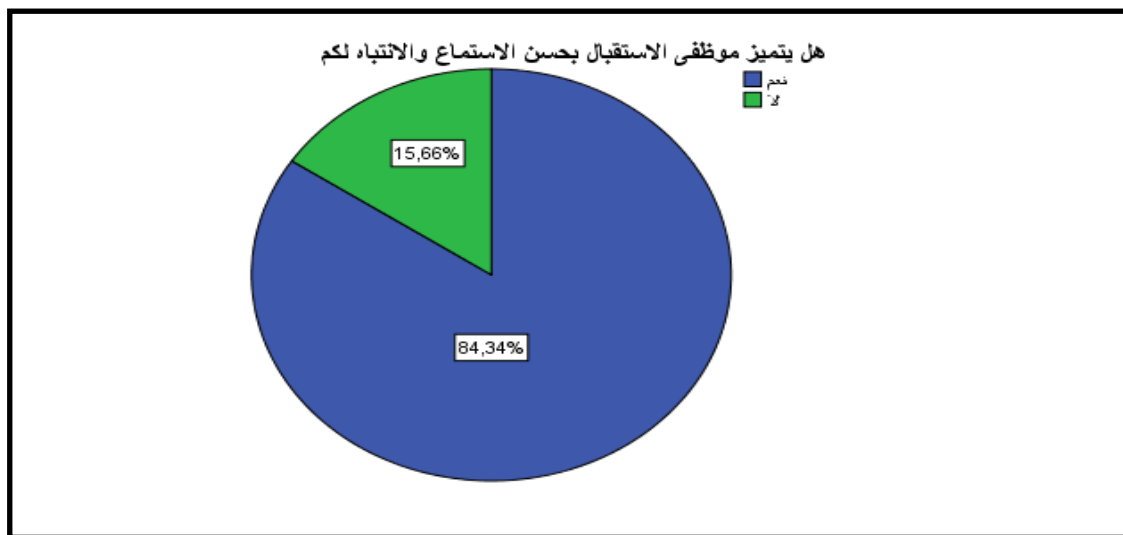
ويرجع ذلك إلى :

- ترسيخ مفاهيم تحسين الأداء في أذهان مقدمى الخدمات الصحية .
- سرعة تلبية الخدمة العلاجية للمريض رغم الإقبال الكبير للمرضى المراجعين.
- أكد المرضى المراجعون على وجود سهولة الحوار والتفاهم بين أغلبية المرضى والأطباء الأجانِب هذا بوجود المترجم ، ووجود الثقة بين المرضى والأطباء في المستشفى .

الجدول رقم 24: يوضح تميز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم.

النسبة المئوية	التكرار	تميز موظفي الاستقبال بالاستماع والانتباه لكم
84.34	70	نعم
15.66	13	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (22): يوضح تميز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم.

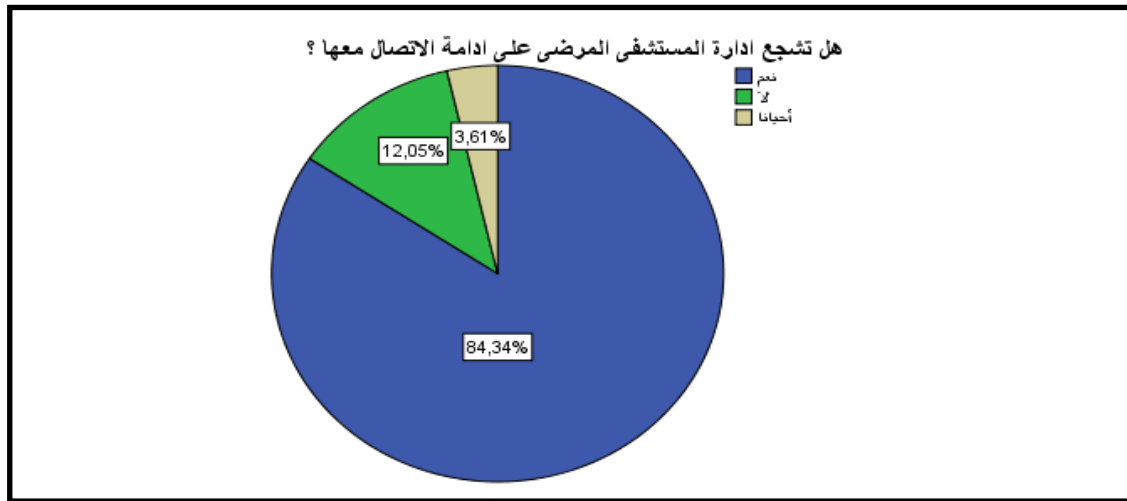
من الثابت عمليا أن موظف الاستقبال يتميز ويتمتع دائما بطباع هادئة ، ويحترم قيم وعادات المرضى إلا في القليل النادر ، وهذا ما يتطلب حسن المعاملة والاستماع إلى كل ما يطلب منه من استفسارات وهذا ما بينته نسبة 84.34 % من عينة الدراسة ، وهذا يدل أن موظفي الاستقبال بمستشفى الصداقة يولون اهتمام كبير بالمرضى وهي نسبة جيدة جدا ، بينما نسبة 15.66 % ترى أن موظفي الاستقبال لا يولون الاهتمام بهم .

نستنتج أن إدارة مستشفى الصداقة تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين ووضعهم في قسم الاستقبال والاستعلام إذ يجب على موظف الاستقبال التحلي باللطف واللين والابتسام في وجه المرضى وكذا الكلمة الطيبة والمظهر اللائق ، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المرضى بالمستشفى .

الجدول رقم 25: يوضح تشجيع ادارة المستشفى المرضى على ادامة الاتصال معها.

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع ادارة المستشفى المرضى على ادامة الاتصال
84.34	70	نعم
12.05	10	لا
3.61	3	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (23): يوضح تشجيع إدارة المستشفى المرضى على إدامة الاتصال معها.

يعتبر الاتصال بمثابة العصب المحرك للعملية التنظيمية واحد العناصر الأساسية في التفاعل بين مختلف العاملين داخل المؤسسة عامة والمؤسسة الاستشفائية خاصة ، وذلك للخصوصية والحساسية التي تتميز بها الخدمات المقدمة من طرف هذه الأخيرة .

الملاحظ في الجدول أعلاه أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون تشجع مرضاها على الاتصال بهم وهذا ما تبينه نسبة 84.34 % ، وهذا يرجع إلى أن المستشفى يتابع حالة مرضاه ويقوم بالاتصال بهم للاستفسار عن حالتهم ، وتحديد لهم مواعيد المراجعة وتأكيدهما ، ويشجعهم على الاتصال به متى لزم الأمر أما نسبة 12.05 % ترى أن ادارة المستشفى لا تتصل بهم ولا تشجعهم على الاتصال بها .

ويعود ذلك : أن إدارة مستشفى الصداقة تقوم بالتغيير وفق متطلبات المرضى ، مما يجعلها تضع أرقاماً هاتفية ومواقع للتواصل وهذا لغرض متابعة حالتهم ، وهذا الإجراء جاء تلبية للمرضى المراجعين الذين يقطنون خارج الولاية بشكل خاص .

هذا ما يبين أن مستشفى الصداقة يسعى إلى إدخال تعديلات حول خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الزبائن المرضى ، و اهتمامه بتوطيد العلاقات مع زبائنه ، واهتمامه فقط بتقديم العروض الخدماتية لزبائنه لزيادة عددهم هذا كله يؤدي إلى ثقة المرضى بالمستشفى وما يقدمه من خدمات .

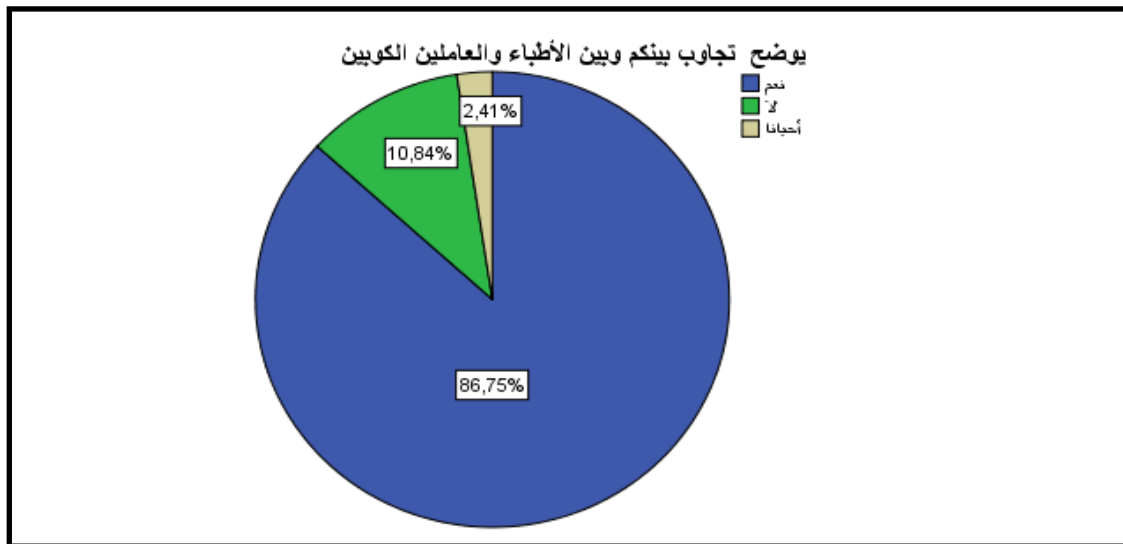
يتفق هذا بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (خليل خضر خليل 2003) ، على أهمية التغيير

التكنولوجي في المؤسسات والمنظمات تغيير الأساليب والطرق القديمة بالحديثة .

الجدول رقم 26: يوضح تجاوب بينكم وبين الأطباء والعاملين الكوبين.

النسبة المئوية	التكرار	تجاوب بينكم وبين الأطباء والعاملين الكوبين
86.75	72	نعم
10.84	9	لا
2.41	2	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (24): يوضح تجاوب بينكم وبين الأطباء والعاملين الكوبين

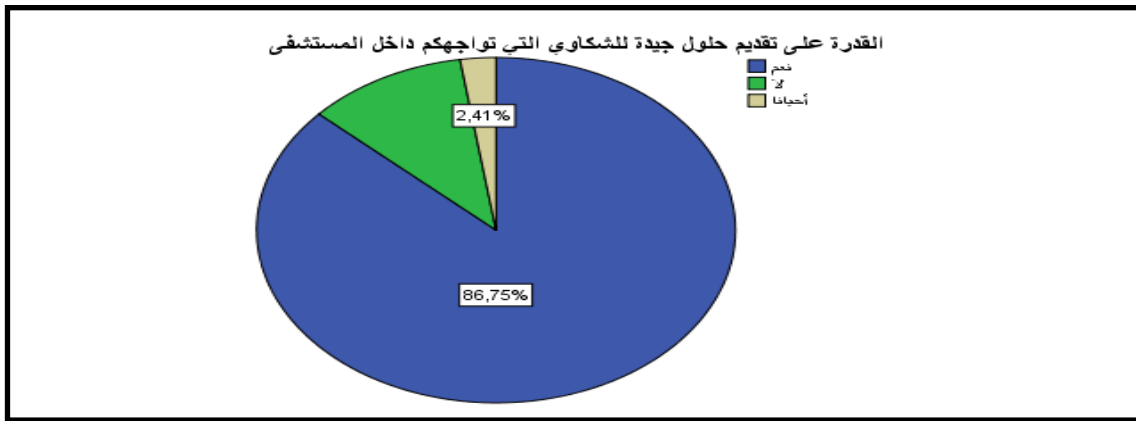
الملاحظ في الجدول أعلاه على أن هناك تجاوب بين المرضى و الأطباء والعاملين الكوبين ، وهذا ما تبينه نسبة 86.75 % ، وهذا يدل أن الطاقم الكوبي يهتم باستفسارات وبانشغالات المرضى أثناء تقديم الخدمة ، وهذا الاهتمام نتيجة الخبرة التي يتمتع بها ، والتدريب الذي يتلقاه العاملون ، حيث أن الاهتمام الجيد بالمرضى يوفر لهم المعلومات الدقيقة حول ما يعانوه من مشاكلهم ، بينما نسبة 10.84 % من إجابات عينة الدراسة ، ترى أنه لا يوجد تجاوب بينهم وبين الاطباء والعاملين الكوبين .

ورغم العدد الكبير للمرضى المراجعين في أيام محددة من الشهر وأوقات محددة أثناء اليوم ، إلا أن الطاقم الكوبي يمنح وقتا كافيا للجميع لتقديم الشروحات عن حالتهم الصحية ، وهم على أتم الاستعداد لتوفير المعلومات عن آليات العلاج ، وهذا يعود إلى حق تزويد المرضى بالشرح والاستشارة ، (يتم توفير ترجمة إذا لزم الأمر) ، وهذا ما عزز من ثقة المرضى بمستشفى الصداقة .

الجدول رقم 27: يوضح القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم داخل**المستشفى.**

النسبة المئوية	التكرار	القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم
86.75	72	نعم
10.84	9	لا
2.41	2	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (25): يوضح القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم داخل المستشفى

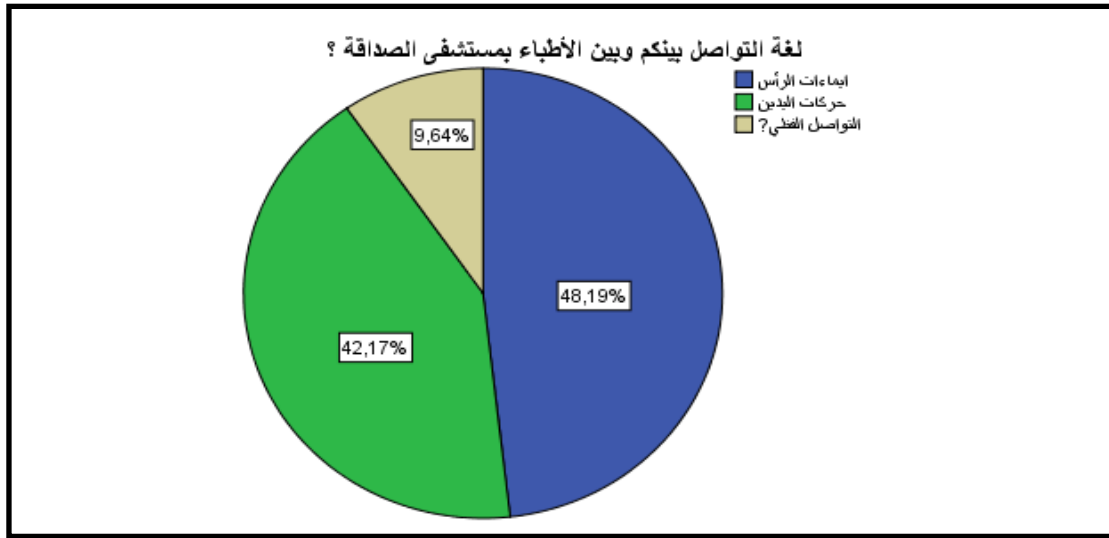
تبيّن من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه أن نسبة 86.75% أدلوا بنعم ، وهذا يدل أن إدارة مستشفى الصداقة تتابع شكاوى المرضى وتتخذ الإجراءات المناسبة بحسن التصرف في مواقف الخطأ بلباقة لكسب ثقة ورضا مرضاها وحل مشاكلهم ، والسعي منها لعودتهم مجددا ويعتبر مؤشر إيجابي للإدارة بينما بلغت إجابات الذين قالوا أحيانا بنسبة بـ2.41% ، بأن إدارة المستشفى تتابع شكاوي المرضى وتتخذ الإجراءات المناسبة ، أما الذين قالوا بأنهم لم يلقوا الاهتمام بشكاويهم فقد بلغ نسبة 10.84% ، وهذا لا يجوز سيما وأن المرضى هم زبائن المستشفى ، وضمان استمرار العمل فيها ، لذلك لا يجب أن يتم إهمال أية شكوى لأن معرفتها هي بحد ذاتها فائدة لإدارة المستشفى لكي تتمكن من معالجة أخطائها وتصحيحها بالشكل الذي يصب في خدمة المرضى وخدمة أهدافها .

ويمكن استنتاج من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه أن إدارة مستشفى الصداقة لديها دور في تطوير العلاقة بينها وبين مرضاها ، وهذا من خلال حل الشكاوي التي لا يستطيع العمال حلها إلا بلجوئهم إلى الإدارة ، ومتابعة الإدارة للعمال في الميدان حيث أن عمال المستشفى ككل يتعاونون على تقديم الخدمات وحل جميع شكاوي المرضى .

الجدول رقم 28: يوضح لغة التواصل بينكم وبين الأطباء بمستشفى الصداقة .

النسبة المئوية	التكرار	لغة التواصل بينكم وبين الأطباء
48.19	40	إيماءات الرأس
42.17	35	حركات اليدين
9.64	08	التواصل اللفظي
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (26): يوضح لغة التواصل بينكم وبين الأطباء بمستشفى الصداقة

الحديث بين الطبيب والمريض أساس في التواصل إلى تشخيص الصحيح لحالة المريض ، وأساس فهم المريض لطريقة معالجة المرض ، ولإدراك المريض كيفية متابعة الأطباء لحالته الصحية ، وإذا ما تحدّث الطبيب بلغة لا يفهمها المريض أو استخدم عبارات أو مصطلحات لا يدرك معناها المريض ، فإنّ النتائج حتما ستكون كارثية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 48.19 % ونسبة 42.17 % ، وهي نسب متقاربة بين استعمال إيماءات الرأس وحركات اليدين ، بينما نسبة 9.64 % التواصل اللفظي ، هذه النتيجة تظهر أن الطاقم الكوبي يمتلك مهارة التواصل غير اللفظي بدرجة جيدة ، ويعود ذلك الى أن مهارة التواصل غير اللفظي

تعتمد على أمور كثيرة ويختلف مستوى ممارستها حسب اختلاف طبيعة الأشخاص وتنوع ثقافتهم إلا أنها تلاقى اهتماما بها من قبل الطواقم الادارية والطبية وهذا لأهميتها الكبيرة في التواصل بين المرضى والطبيب

و يرجع ذلك إلى عوامل من بينها :

- صعوبة التواصل بين الطاقم الكوبي والمرضى (اللغة)

- الاختلاف الموجود بين المرضى في الثقافة والعادات والتقاليد

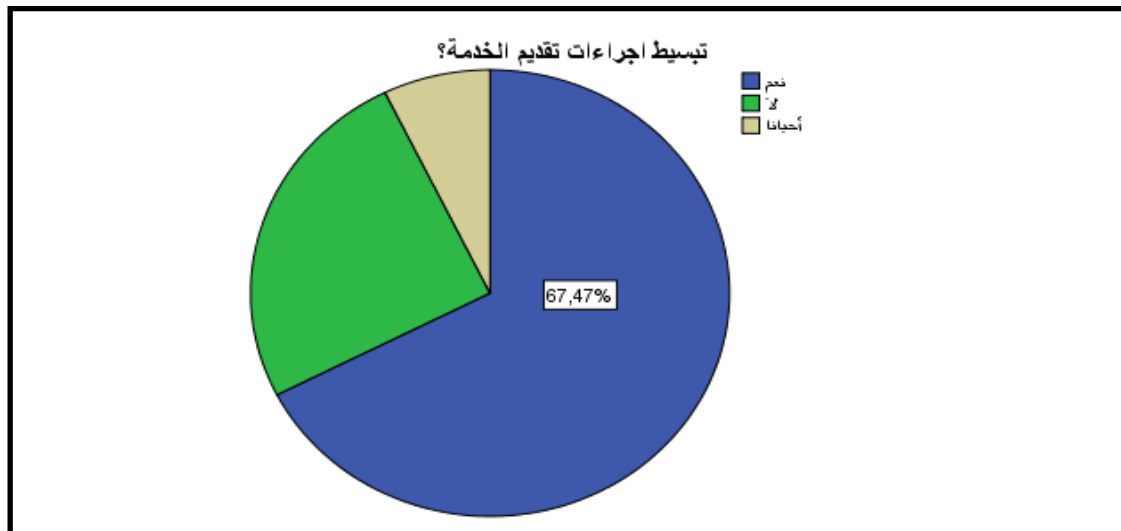
نستنتج أنّ مهارة التواصل غير اللفظي تعتمد على أمور كثيرة ويختلف مستوى ممارستها حسب اختلاف طبيعة الأشخاص وتنوع ثقافتهم بالإضافة إلا أنّها تلقى اهتماما بها من قبل الطاقم الكوبي لأهميتها الكبيرة في التواصل مع المرضى ، والتي أظهرت أنّها أفضل الطرق في كسب تعامل سلس مع جمهور المرضى .

وهذا ما أكدته السيدة : رئيسة مصلحة المحاسبة أن المستشفى يلتزم بتوفير الترجمة للمرضى ، وهذا راجع إلى كثير من الموظفين والعمال والأطباء والمرضى يتحدثون اللغة الإسبانية ، وهي لغة لا يفهمها المرضى ، مما يجعل التواصل صعبا معهم ، ممّا يدعو إلى وجود مترجم في كل قسم من أقسام المستشفى ، خصوصا مع العدد الكبير للمراجعين.

الجدول رقم 29 : تعتمد الادارة والأقسام فى المستشفى على تبسيط إجراءات تقديم الخدمة.

النسبة المئوية%	التكرار	تبسيط الاجراءات
67.47	56	نعم
25.31	21	لا
7.22	06	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم(27): يوضح تبسيط إجراءات تقديم الخدمة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون تقوم بتبسيط إجراءات تقديم الخدمة وهذا ما تبينه نسبة 67.47 % من عينة الدراسة ، ويرجع ذلك الى أن الإدارة بأقسامها الطبية والإدارية يتفاعلون مع بعضهم البعض لتقديم الخدمة للمريض ، و يحرصون على تسريع عملية تبادل المعلومات بينهم في كل ما يخص المريض من تسهيل في الإجراءات المتعلقة بملفه ، أو بما يتعلق بالعملية التشخيصية والعلاجية للمريض إذا كان قد عالج لأول مرة أو سبق له العلاج ، بينما نسبة 25.31 % من

عينة الدراسة ترى لا وجود لتبسيط الإجراءات في تقديم الخدمة ، أما نسبة 7.22% من عينة الدراسة ترى أنه يوجد تبسيط في تقديم الخدمة أحيانا .

نلاحظ أن هذه التسهيلات في الإجراءات من وجه نظر الباحث تعود إلى تسهيل في سير العمليات والقرارات المتخذة داخل المستشفى ، وهذا مما يزيد في عملية التنسيق داخل المستشفى الذي يعمل بدوره كوحدة واحدة ، منها الإداري والطبي ، مما يوحي أنّ المسؤولين في مستشفى الصداقة لطب العيون يولون اهتمام كبير بالمرضى .

ويعود ذلك حسب رأي الباحث إلى أن انسياب المعلومات المتعلقة بالمرضى والطريقة السلسلة تساهم في ثقة و رضا المرضى اتجاه الطاقم الإداري والطبي لمستشفى الصداقة ، وعن مدى ملائمة ومساعدة طريقة تبسيط الإجراءات بين مختلف المستويات التنظيمية لمستشفى الصداقة تلائم وتساعد المرضى المراجعين ، بينما نسبة 25.31% ترى أن هناك تعقيد في عمليات الإجراءات أثناء تقديم الخدمة .

كما أكدت لنا السيدة : رئيسة مصلحة المحاسبة أنّ مستشفى الصداقة يعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل ، من خلال الابتعاد عن المركزية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية ، وإتاحة الفرصة للموظفين والعمال بتطوير القواعد والإجراءات وتبسيطها خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام ، فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

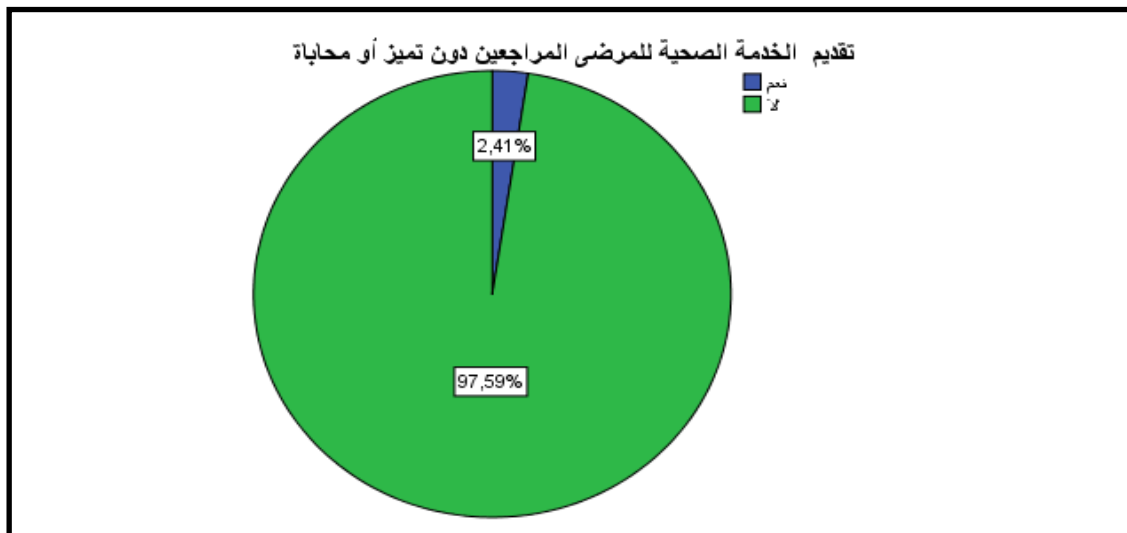
كما أشارت لنا بأنّ التغيير الذي مسّ المستشفى وخاصة تغيير الطواقم الطبية ، وهذا حسب الاحتياج المتزايد نظرا للعدد الهائل من المرضى ، ألزم إدارة المستشفى على استقطاب وتغيير طاقمها الطبّي من ممرّضين وأطباء مختصّين حسب الحالات المطلوبة.

ويدل هذا إجمالاً على أن مستشفى الصداقة محل الدراسة يعمل مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هيكله من جهة، والتوصل إلى سنّ قوانين وإجراءات جذرية في استعمال التقنيات في كافة المستويات الإدارية ، ومنح الحرية للعمال من جهة أخرى.

الجدول رقم 30: يوضح تقديم الخدمة الصحية للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة

النسبة المئوية %	التكرار	تقديم المستشفى الخدمة الصحية للمرضى المراجعين
97.59	81	نعم
2.41	02	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (28): يوضح تقديم الخدمة الصحية للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة

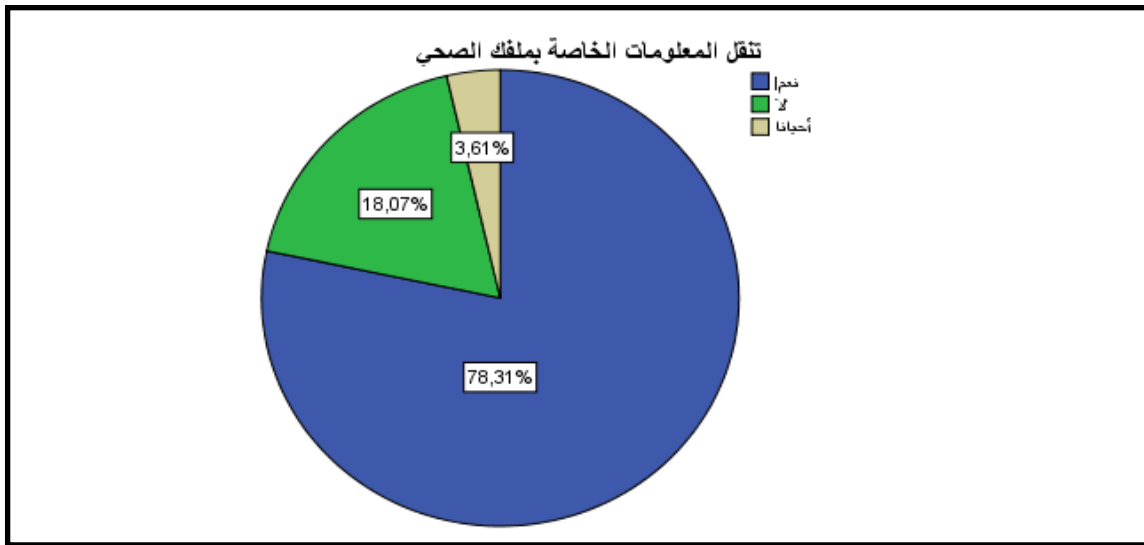
نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة 97.59% من عينة الدراسة ، يرون أن مستشفى الصداقة يقدم الخدمة للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة ، بينما نلاحظ ما نسبته 2.41 % من عينة الدراسة ، ترى أن مستشفى الصداقة يقدم الخدمة للمرضى المراجعين دون تميز أو محاباة وهي نسبة ضعيفة جدا . نستنتج من الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة ، يرون بأن رسالة مستشفى الصداقة ما هي إلا ترجمة لأهداف المستشفى ، وهذا ما يدل على حسن التسيير وعدم وجود بيروقراطية ، حيث يقدم الخدمات لمختلف الفئات العمرية ، مما ينشر الشعور بالعدل بين المرضى ، حيث يلمس المرضى ذلك من العاملين نتيجة للخدمات التي تقدم لكافة المرضى على حد سواء ، الأمر الذي يشعر فيه المرضى بالارتياح ، مما يؤدي الى الشعور بالرضا عن المستشفى حيث يتجلى ذلك في تصرفاتهم وأقوالهم وهذا ما يعزز ثقتهم بالمستشفى .

مما يعني قيام مستشفى الصداقة بإجراءات وتغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة .

الجدول رقم 31: يوضح تنقل المعلومات الخاصة بك (ملفك الصحي) بين المستويات الادارية**في المستشفى لغرض علاجك بسهولة تامة وبدون تعقيد.**

النسبة المئوية %	التكرار	الانتقال المعلومات بين المستويات الادارية
78.31	65	نعم
18.07	15	لا
3.61	3	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (29): يوضح تنقل المعلومات الخاصة بملفك الصحي

يعتبر التسلسل الإداري داخل المؤسسة من أهم عناصر التنظيم ، إذ يلعب دورا هاما في مجال الاستقرار في العمل على اعتباره وسيلة للتحكم والضبط وفرص الانضباط والمواظبة .

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.31 % من عينة الدراسة ، ترى أن تنقل المعلومات الخاصة بملفها الصحي بين المستويات الإدارية في المستشفى تسير بسهولة تامة وبدون تعقيد ، بينما نسبة 18.07 % ترى أن ملفها الطبي لا يسير بسهولة ، أما نسبة 3.61 % ترى أنه أحيانا تكون سهولة في انتقال ملفها .

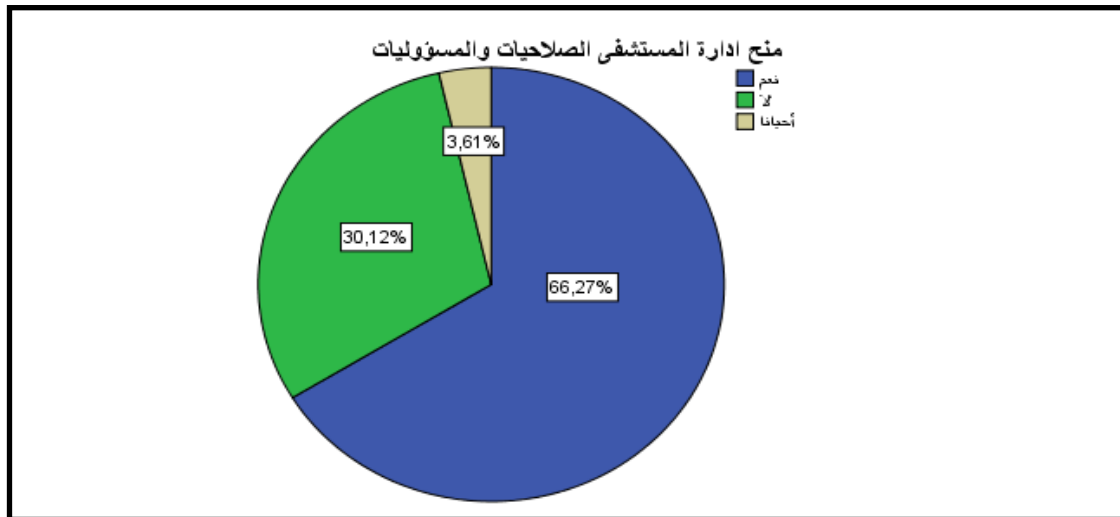
نستنتج من النسبة المرتفعة من إجابات عينة الدراسة ، أن هناك سهولة بتنقل المعلومات الخاصة بملفها الصحي ، وهذا يعود الى التسلسل الإداري الموجود داخل المستشفى .

هذا يعني أنّ مستشفى الصداقة يمنح العاملين في المستويات الإدارية الحرية الكاملة في حلّ المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن المرضى ، وإلزامهم بعدم إتباع الطرق الكلاسيكية وحثهم على إتباع الطرق الحديثة .

الجدول رقم 32: يوضح منح إدارة المستشفى والصلاحيات والمسؤوليات اللازمة الى عمال**المستشفى لتسهيل العمليات للمرضى.**

النسبة	التكرار	منح ادارة المستشفى والصلاحيات والمسؤوليات اللازمة
66.27	55	نعم
30.12	25	لا
3.61	3	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم(30): يوضح منح إدارة المستشفى والصلاحيات والمسؤوليات

يبين الجدول اتجاهات أفراد العينة المبحوثة إلى أن تفويض السلطة يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المستشفى ، إذ نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 66.27 % من عينة الدراسة ، ترى أن إدارة المستشفى تمنح صلاحيات والمسؤوليات اللازمة إلى عمال المستشفى لتسهيل العمليات للمرضى ، وهذا يعود إلى أن إدارة المستشفى تمنح تفويض السلطة للعاملين مما يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المستشفى بينما نسبة 30.12 % من عينة الدراسة ، ترى أن إدارة المستشفى لا تمنح صلاحيات والمسؤوليات اللازمة إلى عمال المستشفى لتسهيل العمليات للمرضى ، أما نسبة 3.61 % من عينة الدراسة أن إدارة المستشفى تمنح صلاحيات والمسؤوليات اللازمة إلى عمال المستشفى أحيانا لتسهيل العمليات للمرضى .

ومن خلال قراءة الباحث لهذه النتائج يلاحظ أنّ إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون تمنح تفويض السلطة إلى بعض المستويات التنظيمية ، إلا أنّ هذا التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمستشفى ويكتفي بمستويات تنظيمية محددة فقط ، وهذا يرجع إلى أنّ التسيير الإداري كلّه أجنبي كوبي ولكي يتواصل المستشفى بمرضاه يعمل على تفويض بعض السلطات إلى إداريين جزائريين للتواصل مع مرضى المستشفى ، ولمعرفة ما مدى إتاحة الفرص للعاملين الجزائريين من أجل تحمل المسؤولية داخل المستشفى تقوم على قواعد عملية وعلمية كافية لضمان السير الحسن لهذه العملية ، وهذا يعود الى تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة ، كما أنّ منح المسؤولية يدخل في إطار تفويض السلطة .

كما أكد لنا نائب رئيس مصلحة المحاسبة العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ، وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين ، فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون والعمال قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وأنّ ذلك ينمّي القدرة الإبداعية لديهم .

مما يدلّ على قيام مستشفى الصداقة لطب العيون بإجراء التغييرات جذرية في تصميم هيكله التنظيمي وتوظيف الوظائف اللازمة والضرورية للمستشفى ، ما يعني أن الإستراتيجية الأولى التي سارت عليها طبّقت على أسس علمية دقيقة ، وقيامها بتغييرات مسّت هيكلها التنظيمية على حسب الاحتياجات الهيكلية للمستشفى وإدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية ، واستحداث أقسام ووحدات ووظائف .

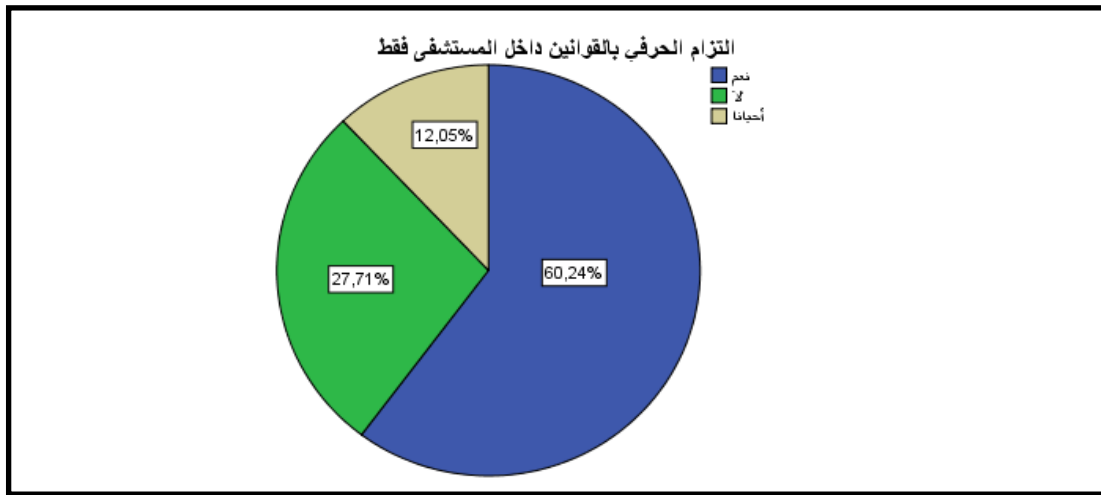
ويتفق هذا بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (صلاح بن فالج عبد الله البلوي 2005) أنّ وضوح

المسار الوظيفي للعاملين يسهل في عمليات تسيير العمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 33: يوضح التزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى فقط .

النسبة المئوية %	التكرار	التزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى فقط
60.24	50	نعم
27.71	23	لا
12.05	10	أحياناً
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (31): يوضح التزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى فقط

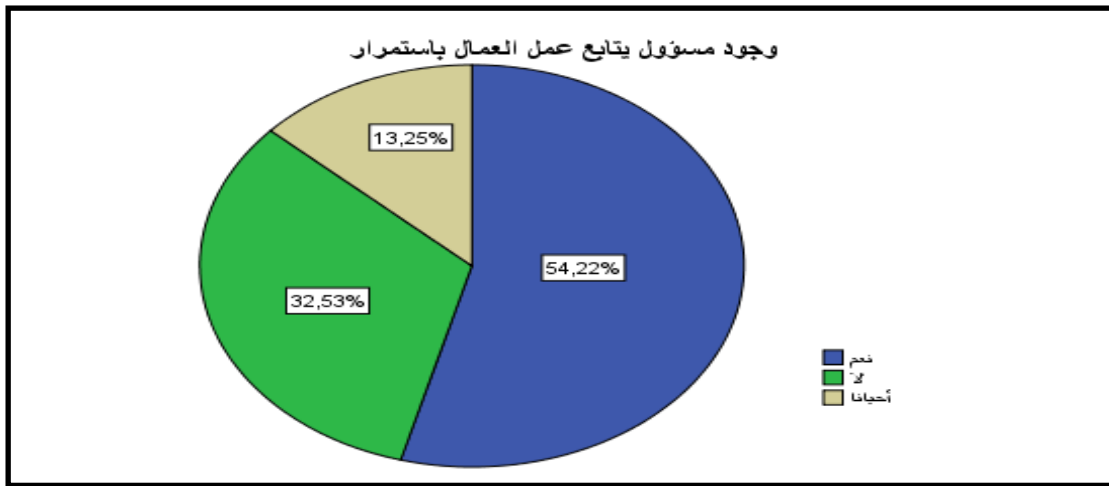
الملاحظ من الجدول أعلاه عن مدى الالتزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى من أجل التسهيل للمرضى المراجعين الخدمة ، وهو ما تبينه نسبة 60.24 % من عينة الدراسة ، أما نسبة 12.05 % من عينة الدراسة ترى أنها لا تشعر بالراحة والحرية وأن هناك صرامة في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية . نستنتج أن العاملين بمستشفى الصداقة يتصرفون براحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة اليهم داخل المستشفى هذا لتقديم الخدمة للمرضى بأحسن وجه ، وهذا ما أكده المراجعون أن عمال المستشفى يقدمون لهم الخدمة وفق قواعد وإجراءات إدارية سليمة .

ويعود ذلك إلى وجود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث جاءت النسبة 60.24 % ، من إجابات المرضى المراجعين عن خروج العاملين عن القواعد والروتين ، وهذا ما يشعرهم بالراحة داخل المستشفى

الجدول رقم 34: يوضح وجود مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار.

النسبة المئوية	التكرار	يوضح وجود مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار
54.22	45	نعم
32.53	27	لا
13.25	11	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (32): يوضح وجود مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار

الإشراف هو عملية تنسيق وتوجيه وإرشاد أنشطة العاملين داخل المؤسسة ، والمشرف هو حلقة وصل بين الإدارة والمجالات التقنية ، ولذلك لا بد أن يتحلى بصفات عديدة كالشخصية القوية والموهبة القيادية والقدرة على الإبداع والابتكار ، والمستوى العلمي والخبرة العملية والمقدرة على تدريب العاملين ، والإلمام بظروف وشروط العمل والقدرة على التعاون مع الآخرين .

ومن هذا المنطلق فإنّ المشرف يعمل على توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين ، والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، لذلك فهو يلعب دورا محوريا داخل المؤسسة ، ما يجعل من المشرف كأداة رقابية داخل المؤسسة الاستشفائية ، حيث تعتبر نسبة 54.22 % من مجموع إجابات العينة الدراسة ، أنّه يوجد مسؤول (مشرف) يراقب ويتابع أعمال العمال داخل المستشفى مثل النظافة وغيرها ، بينما نسبة 32.53 % من مجموعة العينة المبحوثة لا ترى أنه يوجد مشرف يتابع عمل العمال باستمرار ، بينما نسبة 13.25 % من عينة الدراسة ترى أنه يوجد أحيانا مشرفا يتابع العمال .

نستنتج أن المشرف كأداة رقابية داخل المستشفى دوره هو المحافظة على السير الحسن للعمل ، و ضمان مجهود أكبر من طرف العاملين أثناء تأدية المهام والأنشطة الموكلة لهم ، والملاحظ من هذا أن نوع الرقابة القائمة بمستشفى الصداقة لطب العيون هي الرقابة المرنة وهو النمط الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل داخل المستشفى .

ومن أجل الحصول على المزيد من البيانات حول هذه النقطة ، فقد أرجع لنا نائب رئيسة مصلحة المحاسبة خلال المقابلة التي أجريناها معه أن نسب تفضيل نمط إشرافي على نمط إشرافي آخر لزيادة رغبتهم في العمل داخل المستشفى إلى ما يلي :

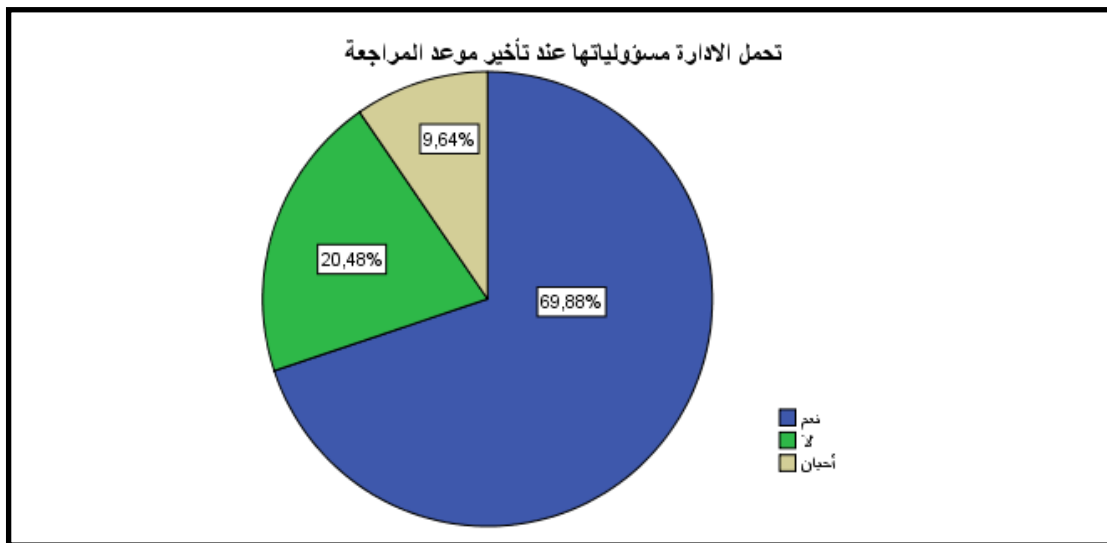
الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة المرنة هي نوع من الأنماط الإشرافية التي تستند إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

وهذا يعني وجود اتفاق عالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توصل قياديه إلى إتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ، وبناءا على قيامها بالاستحداث في صياغة استراتيجياته وتصاميم خدماته، ونظم الرقابة عليها .

الجدول رقم 35: يوضح تحمل الادارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة.

النسبة المئوية %	التكرار	تحمل الادارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة
69.88	58	نعم
20.48	17	لا
9.64	8	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (33): يوضح تحمل الإدارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة

يلخص لنا الجدول رقم (35) تحمل الإدارة مسؤولياتها عند تأخير موعد المراجعة ، حيث جاءت

النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول كما يلي :

- أن نسبة 69.88 % من عينة الدراسة ترى أن إدارة المستشفى تتحمل قراراتها في تأخير مواعيد المراجعة
- أن نسبة 9.64 % من عينة الدراسة ترى أن إدارة المستشفى تتحمل قراراتها أحيانا في تأخير مواعيد المراجعة .
- أن نسبة 20.88 % من عينة الدراسة ترى أن الإدارة لا تتحمل قراراتها في تأخير مواعيد المراجعة.

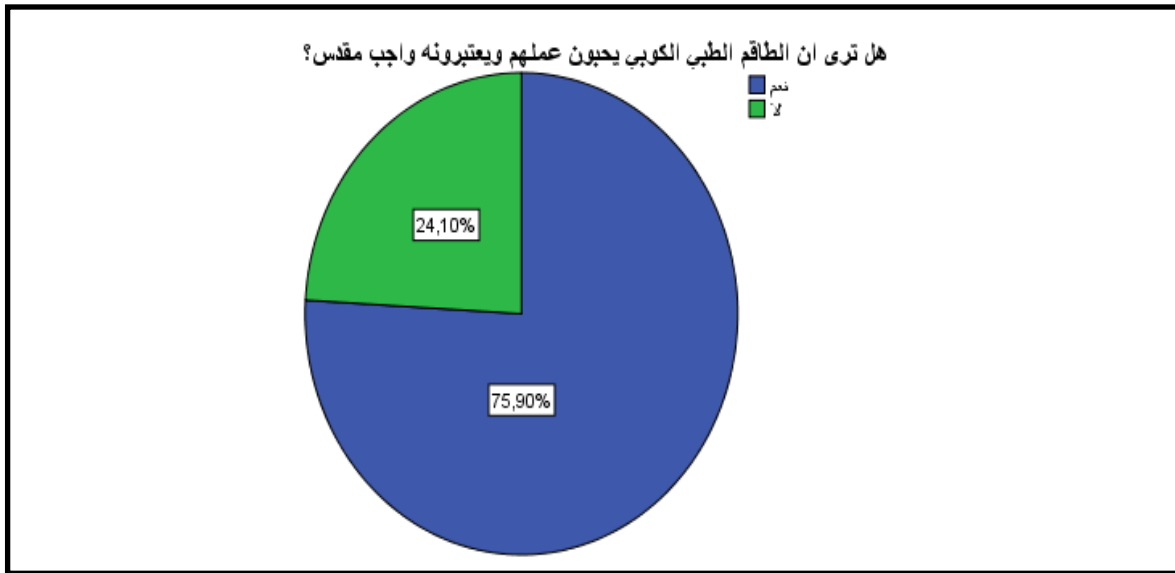
نستنتج أن النسبة العالية 69.88 % ترى أن مستشفى الصداقة يتحمل قراراته في تأخير مواعيد الفحص ويعود ذلك إلى غياب أحيانا الطبيب المختص المراقب لحالة المريض ، مما يؤدي بإدارة المستشفى إلى تأخير وتأجيل الموعد والذي لا يتعدى أيام معدودة .

ويجيب نائب رئيس مصلحة المحاسبة ، بأن دخول تكنولوجيا جديدة للمستشفى تجعلهم يغيرون من إستراتيجية العمل من حيث تغيير المهام والوظائف وتحديدها ، مما يحقق أهداف المستشفى وهي خدمة المرضى بأحسن صورة .

الجدول رقم 36: يوضح الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس.

النسبة المئوية%	التكرار	الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس
75.90	63	نعم
24.10	20	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل (34): يوضح الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس

حسب نتائج المتحصل عليها من الجدول ، تبين أن جل أفراد العينة أجمعوا على أن الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس بنسبة بلغت 75.90 % ، والذين أجمعوا على أن الطاقم الإداري والطبي الكوبي يحترمون وقت الفحص بدقة وينتظمون في المناوبات ، بينما نسبة 24.10 % يجمعون على أن الطاقم الطبي لا يلتزم بمواعيد الفحص .

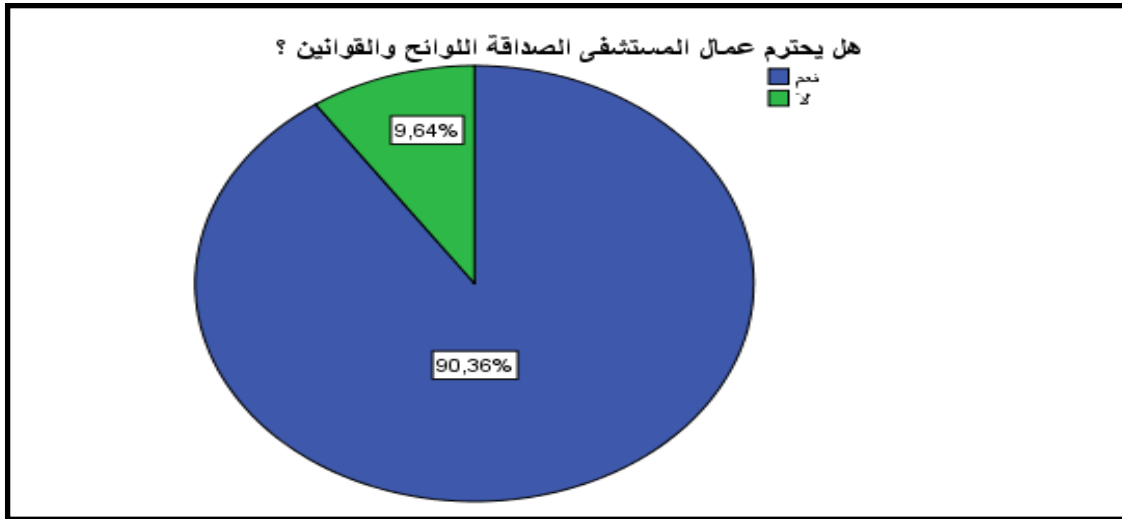
نستنتج أن عمال مستشفى الصداقة يبذلون مجهودات من أجل ثقة و إرضاء مرضاهم ، كما أنهم يعملون من أجل إرضاء ضمايرهم فهم مقتنعون أنهم في مكان العمل ولديهم واجبات عليهم القيام بها كما لهم حقوق يطالبون بها ، حيث التعامل الجيد مع المرضى باهتمام ، ويبقى ضميرهم المهني يعكس اهتمام العمال بأداء عملهم بشكل جيد والذي يتمحور أساسا في العمل على إرضاء المرضى .

وفي ذلك سجل الباحث ملاحظات عديدة منها أن عاملة النظافة الخاصة بالمستشفى يتعامل معها الطبيب أو المسؤول الكوبي كما يتعامل مع أي عضو في المؤسسة ، ما يعني أنّ الفرد يقاس على حسب نتائجه وإتقانه لعمله وليس لاعتبارات أخرى .

الجدول رقم 37 : يوضح احترام عمال المستشفى الصداقة اللوائح والقوانين .

النسبة المئوية	التكرار	احترام عمال مستشفى الصداقة للوائح والقوانين
90.36	75	نعم
9.64	08	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

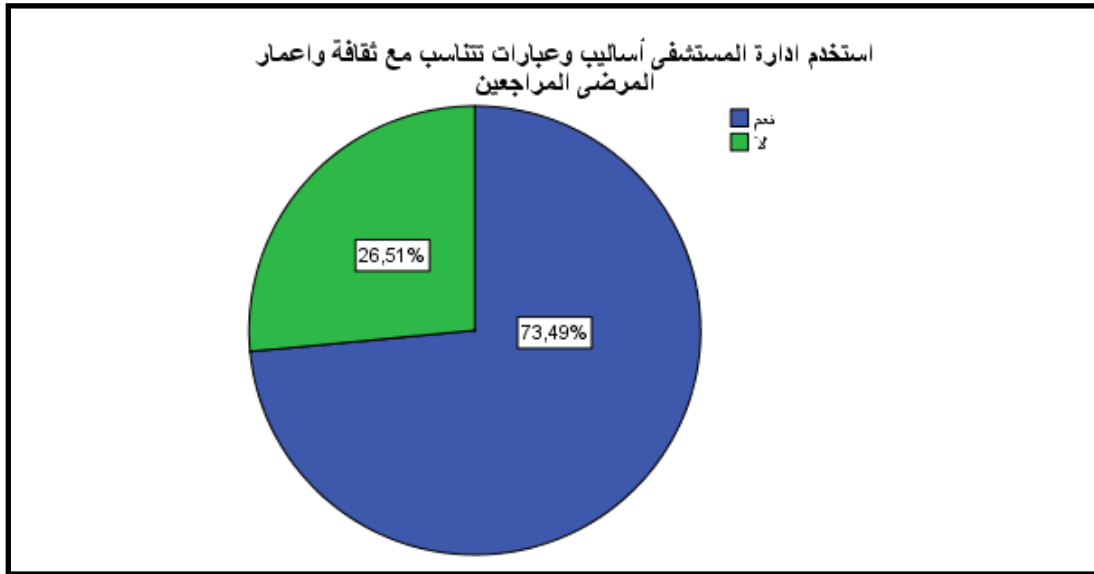
الشكل رقم (35): يوضح احترام عمال المستشفى الصداقة اللوائح والقوانين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.36% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، ترى أن كل من الطاقم الإداري والطبي يحترمون اللوائح والقوانين المطبقة في المستشفى الصداقة ، بينما نسبة 9.64 % من عينة الدراسة ، ترى أن الطاقم الطبي لا يحترمون اللوائح والقوانين . وهذا يدل على أن العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون لديهم الإطلاع على معظم القوانين واللوائح التنظيمية داخل المستشفى ، كما أن طريقة تطبيق القوانين من طرف القائمين على شؤون المستشفى امتازت بالمرونة وهذا لطبيعة المستشفى . كما كشفت المقابلة والملاحظة أن الأغلبية الساحقة من العاملين لديهم إطلاع على معظم اللوائح والقوانين المنظمة بهذه المستشفى ، كما أن طريقة تطبيق هذه القوانين واللوائح من طرف القائمين على شؤون المستشفى امتازت بالمرونة مما سبب في ظهور الاتجاه الإيجابي لدى العاملين . نستنتج أن إدارة المستشفى تقوم في بعض الأحيان بتغيير القوانين واللوائح بما يتناسب مع جمهورها المرضى مما يسهل في الإجراءات ، وهذا ما يحقق للمستشفى سمعة طيبة لدى زبائنه ويحقق ثقتهم ورضاهم .

الجدول رقم 38: يوضح استخدام ادارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة**وأعمار المرضى المراجعين .**

النسبة المئوية	التكرار	استخدم ادارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع
73.49	61	نعم
26.51	22	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (36): يوضح استخدام إدارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى**المراجعين**

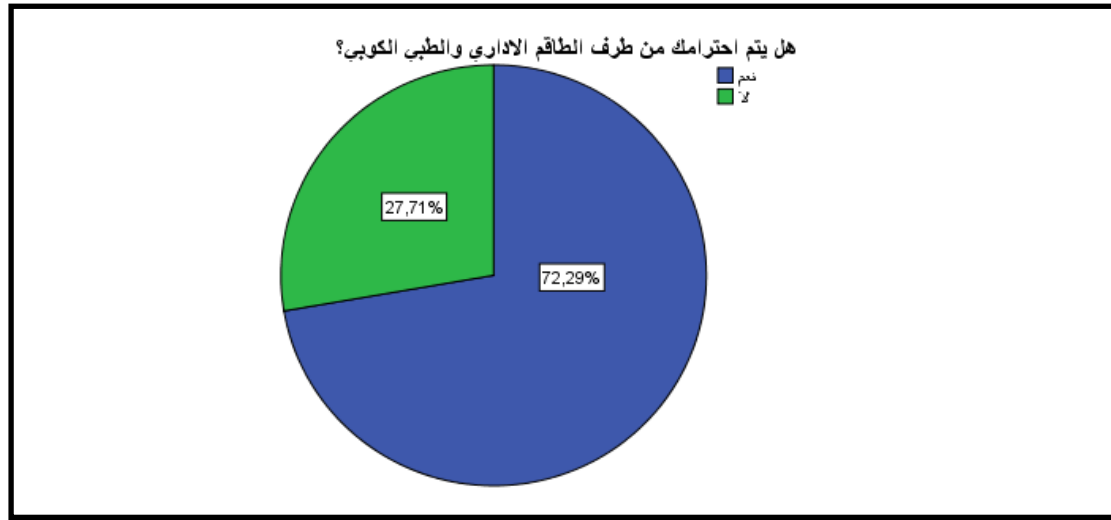
من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.49% من إجابات عينة الدراسة أن إدارة المستشفى تستخدم أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى المراجعين ، وهذا ما أكده المرضى بأنهم يتلقون كل الاحترام ، إذ نرى أنّ الممرضين يولون اهتمام بالغ لكبار السن ويعاملوهم معاملة خاصة بتقديم لهم كل ما يحتاجون من خدمات ، أما النسبة الأخرى 26.51% من عينة الدراسة ترى أن مستشفى لا يستخدم أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى .

نستنتج أن الطاقم الإداري والتمريضي يستعمل الإشارات وحركات اليدين للتوضيح لهم ، عكس المرضى المثقفين الذين لا يجدون صعوبات كثيرة في توصيل لهم المعلومات اللازمة ، ويعود ذلك إلى أن الطاقم الإداري والطبي يغير من ثقافته باستعمال كل الأساليب والعبارات للتواصل مع كل الفئات حسب ثقافتهم وسنّهم وجنسهم .

الجدول رقم 39: يوضح شعور المرضى المراجعين بالاحترام من طرف الطاقم الكوبي .

النسبة المئوية	التكرار	تشعر بالاحترام من طرف الطاقم الكوبي
72.29	60	نعم
27.71	23	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (37): يوضح شعور المرضى المراجعين بالاحترام من طرف الطاقم الكوبي

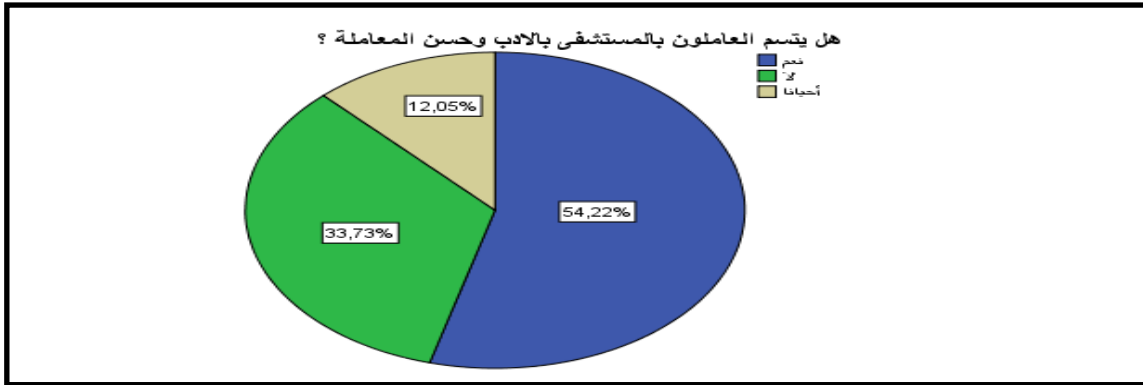
وعن مدى شعور المرضى المراجعين بالاحترام داخل مستشفى الصداقة لطب العيون توضح نتائج مضمون الجدول أن نسبة 72.29% من مجموع أفراد العينة المبحوثة ، ترى أنها تشعر بالاحترام أثناء مكوثها بالمستشفى أثناء الفحص والمتابعة الصحية ، ويدل ذلك أن الإدارة الكوبية تولي الاحترام الكبير لمرضاهها ، بينما نسبة 27.71 % من عينة الدراسة ترى أنها لا تشعر بالاحترام وتتلقى صعوبات في التعامل مع الطاقم الطبي الكوبي .

ويرجع ذلك إلى : أنّ الطاقم الإداري والطبي يعمل على احترام مرضاه وفق القواعد واللوائح التنظيمية للمستشفى بالإضافة إلى أن مهنته أخلاقية قبل كل شيء ، وإلى الخبرة العملية التي يتمتع بها في الرعاية الصحية ، كما تعمل إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون على متابعة سلوك العاملين لديها والعمل الدائم في تطوير الطواقم الإدارية في مختلف المجالات وخاصة فيما يتعلق بمهارات التعامل مع الجمهور من خلال الدورات التدريبية ، وهذا يرجع إلى تنوع بيئة العمل واختلاف التنوع الاجتماعي الموجود ، هذا ما أكدته المسؤولة الكوبية أثناء مقابلتنا لها .

الجدول رقم 40 : يوضح المعاملة وحسن الأدب

النسبة المئوية	التكرار	الادب وحسن المعاملة
54,22	45	نعم
33,73	28	لا
12,05	10	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (38): يوضح المعاملة وحسن الأدب

ظهر من خلال الجدول أعلاه والذي يبين بتحلي العاملون بالمستشفى بالأدب وحسن المعاملة ، حيث بلغ عدد الذين أجابوا بأنها ممتازة بنسبة 54.22 % من عينة الدراسة ، وهذا ما يبين أن العاملين يتعاملون بالأدب وحسن المعاملة ، وهذا ما يؤثر على رضا المرضى ، بينما نسبة 33.73 % من عينة الدراسة ترى أن العاملون لا يتحلون بالأدب وحسن المعاملة ، أما نسبة 12.05 % من عينة الدراسة ترى أن العاملون أحيانا يتحلون بالأدب وحسن المعاملة ، مما يدل على امتلاك الطاقم الكوبي الرعاية الأولية لمهارات التعامل مع المرضى المراجعين بدرجة جيدة ، ويرجع ذلك إلى الخبرة العلمية والعملية للطاقم الكوبي الذي يتمتع به في تعامله مع المرضى بمختلف مستوياتهم ، كما يمكن أن يعود ذلك الى إدراك الطاقم الكوبي لواجباته اتجاه المرضى ، وما تفرضه عليهم الطبيعة المهنية كونها تراعي المشاعر الإنسانية للمرضى ، بالإضافة إلى زيادة الضوابط والرقابة على سلوك وأداء الطاقم الإداري والطبي الكوبي من قبل الإدارة من خلال تفعيل قسم الشكاوي ومتابعة كل ما يرد إليها من المرضى ، وقد احتلت مهارة التعامل أكبر نسبة من المرضى نظرا لمرعاة الظروف الاجتماعية والثقافية للمرضى .

بينت نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه أن إدارة المستشفى ملتزمة ومهتمة بمراجعتها المرضى ، و إعطائهم الاهتمام الكافي حيث أبدوا ارتياحا كبيرا لمعاملة الأطباء والممرضين ، وهذا يدل على جودة الأداء .

الجدول رقم 41 : يوضح وجود اهتمام بانشغالاتكم من طرف العاملين الكوبيين .

النسبة المئوية	التكرار	يهتم الطاقم الطبي الكوبي
94.0	78	نعم
6.0	5	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

تعد العوامل الاجتماعية والنفسية من أهم العوامل التي تلعب دورا محوريا ورئيسيا في بناء منظومة مؤسساتية متينة وقادرة على مسايرة التطورات والتغييرات الطارئة في شتى الميادين التنموية انطلاقا من طبيعة العلاقة بين الأطباء والمرضى في مجال العلاقات الإنسانية ، ومن هنا فإن إشباع الحاجات الإنسانية أصبح من الأولويات التي يجب أن توضع نصب أعين القائمين على شؤون المؤسسات ، سواء كانت انتاجية أو خدمتية .

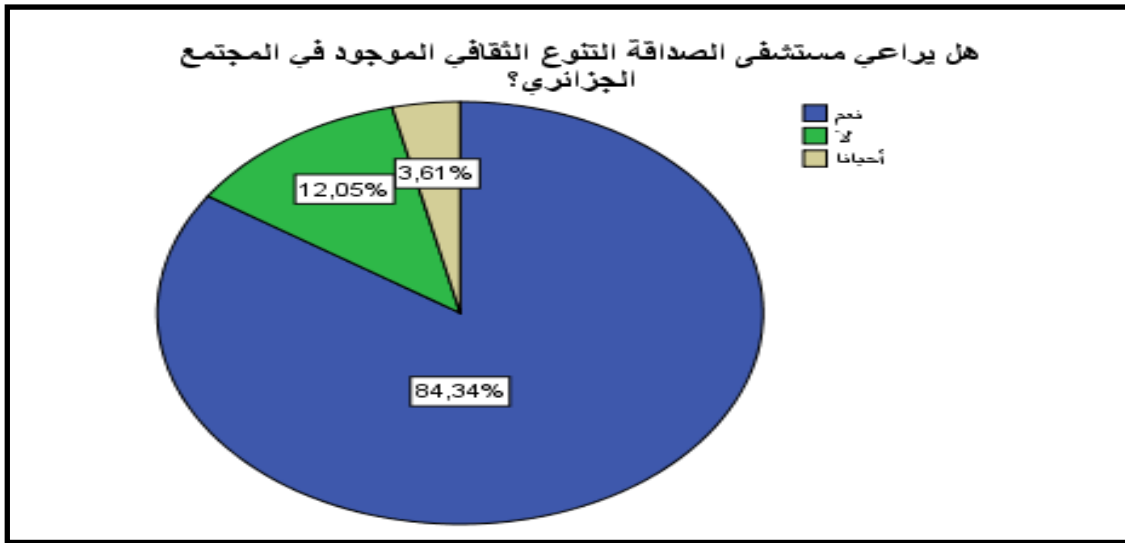
وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة الدراسة بنسبة 94.0% ، ويدل ذلك على أن هناك رضا من قبل المرضى بدرجة جيدة على أداء الطاقم الطبي الكوبي في الرعاية الصحية واهتمامه براحة المرضى المراجعين وتقديم أفضل الخدمات من خلال تسهيل حصوله على الخدمة ، بينما نسبة 6.0% من عينة الدراسة ترى أنه لا يوجد اهتمام من طرف الطاقم الطبي الكوبي .

نستنتج أن هناك اهتمام كبير من الممرضين والأطباء والإداريين الكوبيين بالمرضى من الجنسين ، ويؤكد ذلك المقابلة التي أجريناها نائب رئيس مصلحة المحاسبة بأن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المستشفى تولي الاهتمام بالأفراد بعدالة رغم اختلاف ثقافتهم ، مما يساهم في تماثل الفرد العامل مع القيم السائدة في المجتمع .

الجدول رقم 42: يوضح مراعاة مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود في المجتمع**الجزائري.**

النسبة المئوية	التكرار	يراعي مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود
84.34	70	نعم
12.05	10	لا
3.61	3	أحيانا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (39): يوضح مراعاة مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود في المجتمع الجزائري

يتبين أن مستشفى الصداقة لطب العيون يراعي التنوع الثقافي الموجود بالمجتمع الجزائري ، وهذا ما بينته النسبة 84.34 % من عينة الدراسة ، بينما نسبة 12.05 % ترى أن المستشفى لا يراعي التنوع الثقافي الموجود بالمجتمع الجزائري .

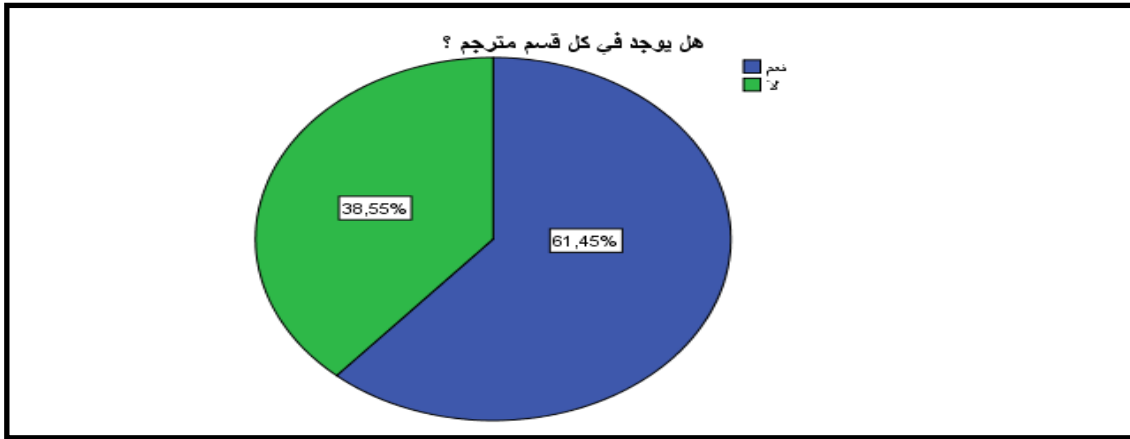
ويرجع الباحث ذلك إلى أنّ طبيعة الخدمة بالمستشفى تستهدف جميع المرضى مع مراعاة ثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم عند تقديم الخدمة لهم ، حيث وضع خطة إستراتيجية بتعيين أفراد جزائريين والقيام بتدريبهم وتكوينهم من أجل تفادي أي سلبات قد تحدت و ينجر عنها عزوف الزبائن ، هذا ما أكدته أثناء المقابلة .

نستنتج أنّ المستشفى قد أحدث تغييرات هامة من أجل كسب ثقة ورضا المرضى .

الجدول رقم 43: يوضح وجود مترجم في كل قسم مترجم .

يوجد مترجم في كل قسم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	61.45
لا	32	38.55
المجموع	83	100

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (40): يوضح وجود مترجم في كل قسم

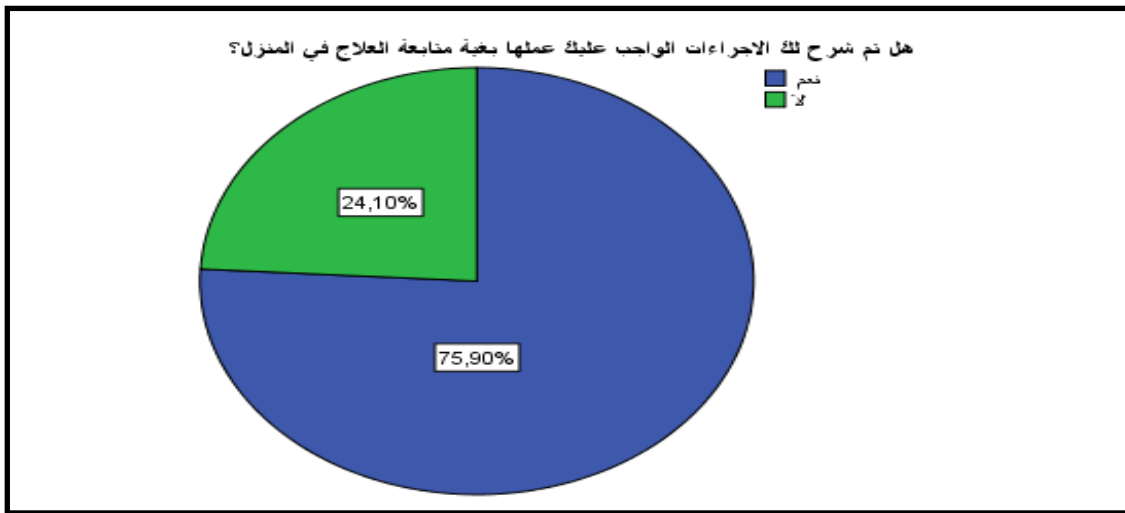
لقد توصل المستشفى الصداقة حول العواقب الطبية لمعالجة المرضى غير الناطقين باللغات الأجنبية ضرورة التنبيه إلى أن توفير مترجمين متخصصين للمرضى وسيلة حيوية لتقليل الأخطاء الطبية الناجمة عن سوء فهم المريض لكلام الطبيب أو سوء فهم الطبيب لكلام المريض ، هذا ما أكده لنا السيد : نائب رئيس مصلحة المحاسبة أن التغيير الذي شهده مستشفى الصداقة سنة 2010 ، والذي تم فيه تعيين مترجمين موزعين في كل أقسام وقاعات العلاج ، عكس ما كان في الماضي مترجم أو مترجمين في المستشفى ، وهذا يعود إلى العدد المتزايد للمرضى ، و هذا ما تبينه نسبة 61.45 % من عينة الدراسة التي توافقت في الغالب أنّ وجود المترجمين سهل في عملية التواصل بين الطبيب والمريض ، بينما نسبة 38.55% من عينة الدراسة ترى أنّه لا يوجد مترجم في كل قسم .

هنا تبرز قيمة ودور المترجم في إيصال المعلومات من طرف الطبيب أو المريض ، إذ أنّ المرضى يواجهون صعوبة في التواصل مع الأطباء وشرح حالاتهم الصحية ، ما يهدّد بخطأ في التشخيص وبالتالي يشكل خطراً على صحتهم ، لذا عمل مستشفى الصداقة بتوظيف أشخاص يجيدون اللغة الإسبانية . نستنتج أنّ المستشفى عمل على تغيير إستراتيجيته بسبب العدد الكبير للمرضى فوقّر مزيداً من المترجمين قصد تحسين أدائه و كسب ثقة المرضى .

الجدول رقم 44: يوضح شرح لك الإجراءات الواجب عليك عملها بغية متابعة العلاج في**المنزل**

النسبة المئوية	التكرار	شرح الإجراءات الواجب إتباعها
75.90	63	نعم
24.10	20	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (41): يوضح شرح الإجراءات الواجب عليك عملها بغية متابعة العلاج في المنزل

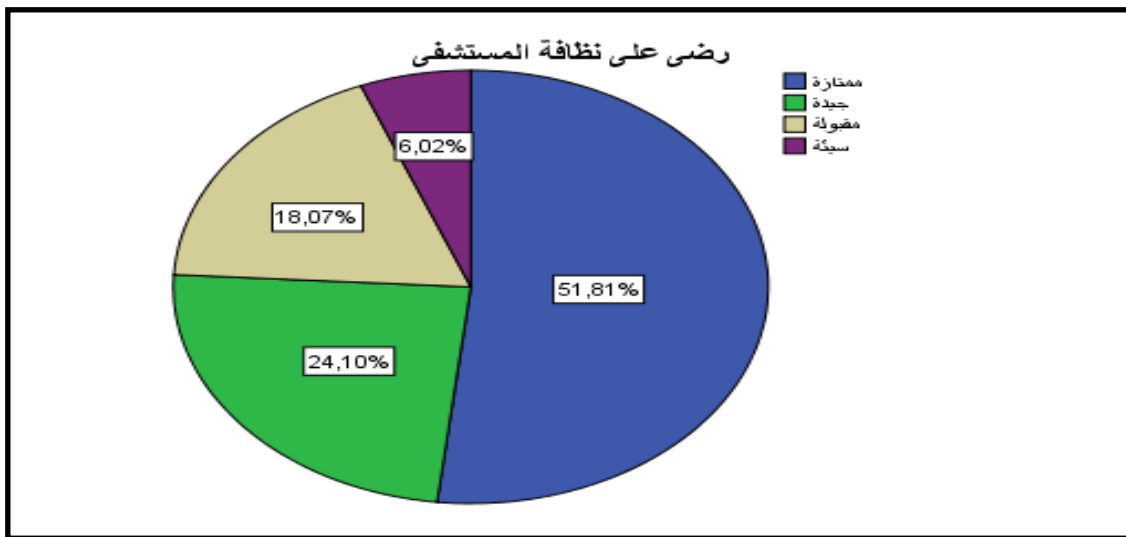
وفيما يتعلق بشرح الإجراءات الواجب إتباعها للعلاج بالمنزل ، فإن مضمون الجدول ، يشير أن نسبة 75.90% من مجموع إجابات عينة الدراسة ، تقرّ بأنّه يتمّ شرح كل التعليمات إن كانت وقائية أو إرشادية أو بخصوص تناول الأدوية ، بينما نسبة 24.10% من عينة الدراسة ترى أنّه لا يتمّ شرح الإجراءات الواجب إتباعها للعلاج بالمنزل .

نستنتج أنّ الأطباء يتابعون حالات مرضاهم بعناية و باهتمام بالغ ، وخاصة بعد إجراء العمليات ، لذا نجد الطاقم الطبي يحرص مرضاه على الوقاية أكثر ، ويعود ذلك إلى الامتياز والمؤهلات العلمية والعملية للطاقم الطبي تجعله رائدا في تخصصه ، هذا ما يحمله مسؤولية كبيرة اتجاه مرضاه إذ تجده يقدم كل الإرشادات والنصائح لمرضاه ، وهذا بدوره يؤكد أنّ الطبيب يشعر بالمسؤولية اتجاه مرضاه ، ويعطي المرضى المراجعين وقتا كافيا لشرح حالتهم الصحية ، وهذه النتيجة تظهر أنّ الطاقم يمتلك مهارة الإنصات بدرجة جيدة ومتطورة أثناء تقديم الخدمة الصحية وأثره على فعاليتها نتيجة الخبرة التي يتمتع بها والتدريب الذي يتلقاه ، حيث أنّ الإنصات الجيد للمرضى المراجعين يوفر معلومات دقيقة حول ما يعانيه من مشاكل وما دفعهم الى القدوم وطلب العلاج .

الجدول رقم 45: يوضح رضى على نظافة المستشفى.

النسبة المئوية	التكرار	الرضا على نظافة المستشفى
51.81	43	ممتازة
24.10	20	جيدة
18.07	15	مقبولة
6.02	05	سيئة
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم(42): يوضح رضى على نظافة المستشفى

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى نظافة المستشفى ، حيث بلغت نسبة الذين عبروا عن نظافة المستشفى بـ 51.81% ، ما يعني رضاهم عن مستوى النظافة ، خاصة نظافة قاعات العلاج وقاعات الانتظار بالإضافة إلى نظافة الغرف والأفرشة والأغطية ، وقدرت نسبة 24.10% من إجابات أفراد العينة أن نظافة المستشفى جيدة ، بينما نسبة 18.07% من إجابات أفراد العينة ترى أن نظافة المستشفى مقبولة ، أما نسبة 6.02% من إجابات أفراد العينة ترى أن نظافة المستشفى سيئة.

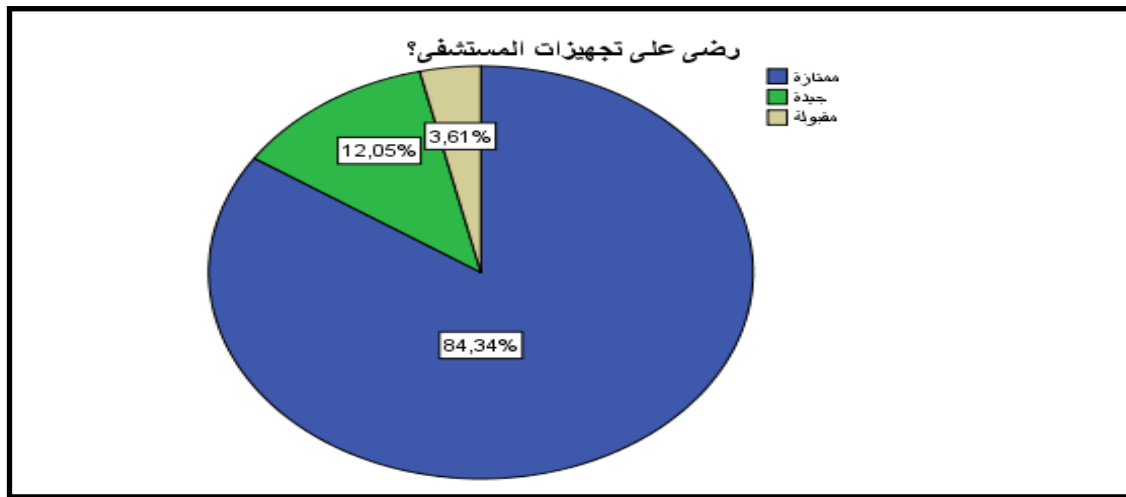
ويرجع ذلك إلى أنّ مسؤولي المستشفى يضعون نظافة المستشفى أولى الأولويات وهذا لخصوصية المستشفى المختص بطب العيون .

نستنتج أن مستشفى الصداقة لطب العيون نظيف ومظهره الداخلي والخارجي جميل ويتوفر على خدمات صحية جيدة ، مما جعله نموذجاً حديثاً لمستشفيات الوطن.

الجدول رقم 46: يوضح رضى على تجهيزات المستشفى.

النسبة المئوية	التكرار	رضى على نظافة المستشفى
84.34	70	ممتازة
12.05	10	جيدة
3.61	03	مقبولة
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (43): يوضح رضى على تجهيزات المستشفى

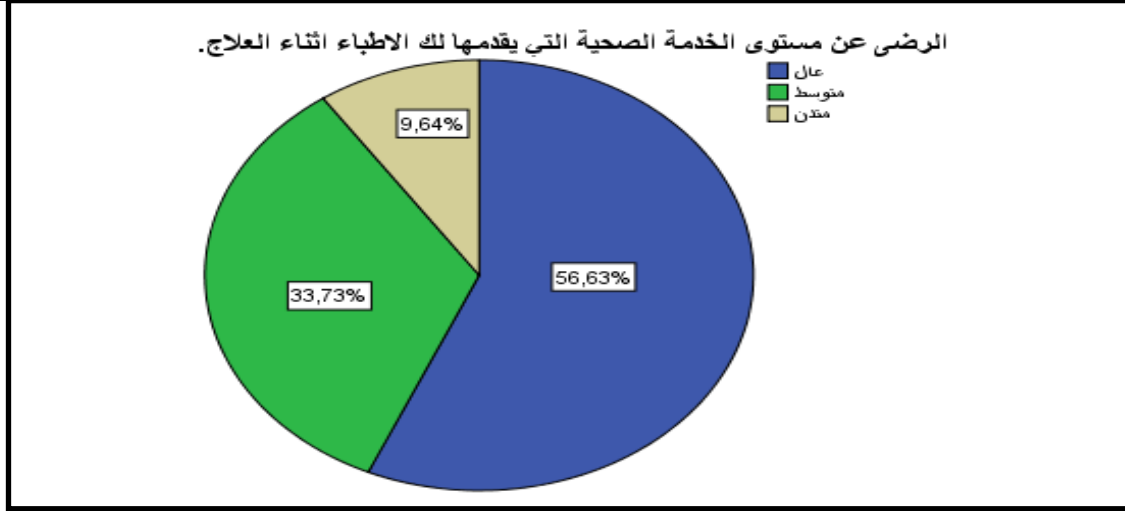
يتبين من الجدول أن نسبة المرضى المراجعين راضون عن التجهيزات والمعدات بالمستشفى هي نسبة مرتفعة وتمثل الغالبية العينة المبحوثة ، أما نسبة 12.05% ، يرون أن التجهيزات والمعدات في المستشفى جيدة ، أما نسبة 3.61% من إجابات أفراد المستجوبين ترى بأن التجهيزات والمعدات مقبولة .

نستنتج أن المرضى المراجعين راضون عن التجهيزات والمعدات بالمستشفى ، وهذا ما يدل على أن مستشفى الصداقة يواكب التطور التكنولوجي ، و مجهز بأجهزة ومعدات متطورة طبيا وإداريا ، مما يجعله رائد في الوطن .

الجدول رقم 47 : يوضح رضى عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الاطباء اثناء**العلاج.**

النسبة المئوية	التكرار	راض عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك
56.63	47	عال
33.73	28	متوسط
9.64	08	متدن
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم(44): يوضح الرضى عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الأطباء أثناء العلاج

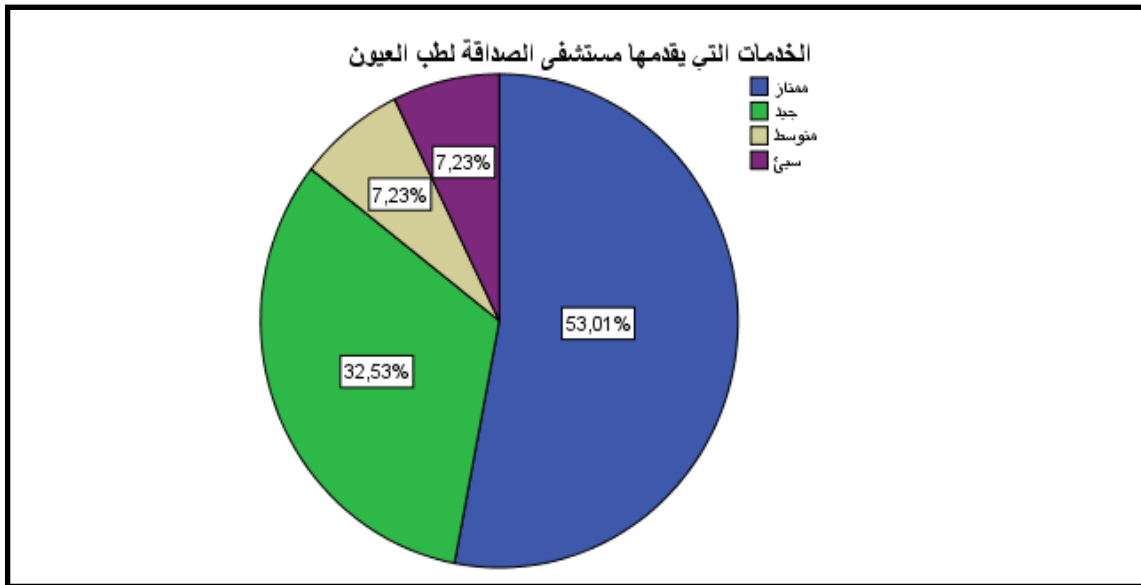
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الراضون عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج بنسبة عالية بلغت بـ 56.63% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وجاء في المركز الثاني الموافون عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج بنسبة متوسطة بلغت بـ 33.73% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء في المركز الثالث عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج بنسبة متدنية بلغت بـ 9.64% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن إجمالي أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة عالية عن الخدمات الصحية لمستشفى الصداقة لطب العيون وهذا له دلالة واضحة على أن موظفي الاستقبال يتحلون باللطف واللين والابتسام في وجه المريض وكذا الكلمة الطيبة والمظهر اللائق ، وامتلاك المستشفى لأحدث التجهيزات والمعدات الطبية ، وطاقم ذو كفاءة عالية ، بالإضافة الى موقع ونظافة المستشفى .

نستنتج من خلال الجدول الموضح اعلاه بأن عدد المرضى المستفيدين من خدمات المستشفى في زيادة مستمرة كل عام ، وهذا يعكس وجود تحسن مستمر في قدرات وأداء المستشفى.

الجدول رقم 48 : يوضح انطباع عن الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون.

النسبة المئوية	التكرار	انطباع عن الخدمات التي يقدمها مستشفى
53.01	44	ممتاز
32.53	27	جيد
7.23	06	متوسط
7.23	06	سيئ
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (45): يوضح الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون

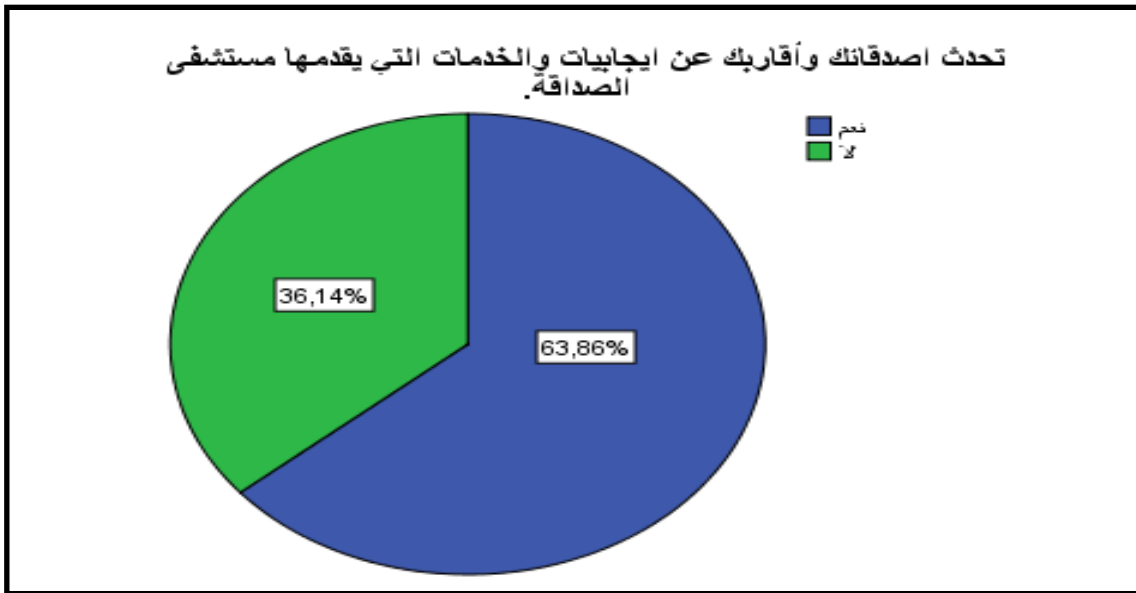
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (48) ، حول الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون جاءت نسبة 53.01% من عينة الدراسة ترى أن الخدمة ممتازة ، و نسبة 32.53% من عينة الدراسة يرون أن الخدمة جيدة ، بينما نسبة 7.23% و 7.23% من عينة الدراسة متساوية بين متوسطة وسيئة .

نستنتج من الجدول أعلاه ان النسبة المرتفعة من إجابات الباحثين ، على أن الخدمة المقدمة من طرف مستشفى الصداقة لطب العيون تؤثر تأثير ايجابيا على رضا المرضى ، كون المستشفى يمتلك تجهيزات حديثة ويد عاملة ذات خبرة عالية ، ولتوفره أيضا على مختلف المرافق الضرورية التي تساعده على إنجاز خدماته وتقديمها بجودة عالية ترضي متطلبات مرضاه المتعددة ، وتجعلهم يرسمون صورة جيدة عنه.

الجدول رقم 49 : يوضح تحدث اصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي يقدمها**مستشفى الصداقة**

النسبة المئوية	التكرار	تحدث اصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي
63.86	53	نعم
36.14	30	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم(46): يوضح تحدث اصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة

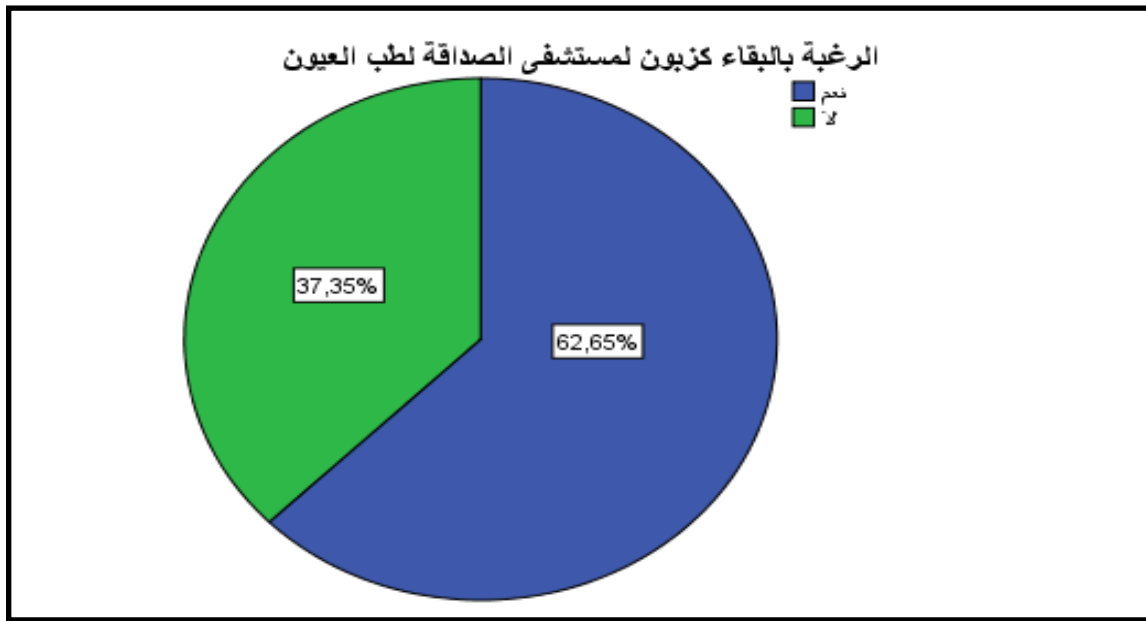
نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته أكثر من 63.86 % من عينة الدراسة متحمسين لإخبار الأصدقاء والأقارب عن إيجابية الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة ، وهذا دليل على رضاهم على المستشفى ، فيصبح هذا النوع من المرضى كشركاء مع المستشفى ، حيث يساهمون بالترويج لخدمات المستشفى ، بينما نسبة 36.14 % من إجابات المبحوثين ، ترى أن الخدمات المقدمة من طرف المستشفى ناقصة .

نستنتج أن خدمات مستشفى الصداقة ذات تنوع خاص تحتوي على خدمات تتناسب مع متطلبات ورغبات جميع المرضى ، والإقرار بالدور الكبير الذي يلعبه الحديث الإيجابي والمعاملة الحسنة للمرضى الراضين في استمالة مرضى جدد الى المستشفى وترغيبهم في التعامل معه .

الجدول رقم 50 : يوضح الرغبة بالبقاء كزبون للمستشفى الصداقة لطب العيون.

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة بالبقاء كزبون لمستشفى الصداقة لطب العيون
62.65	52	نعم
37.35	31	لا
100	83	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

الشكل رقم (47): يوضح الرغبة بالبقاء كزبون لمستشفى الصداقة لطب العيون

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المرضى المراجعين لديهم نية في مواصلة التعامل مع المستشفى وهذا ما تؤكدته نسبة 62.65 % من أفراد عينة الدراسة ، بينما نسبة 37.35 % من عينة الدراسة ترى أنها لا تريد البقاء كزبون للمستشفى .

نستنتج أن معظم المرضى يؤكدون البقاء كزبائن للمستشفى ، وهذا ما يرجعه الباحث إلى المؤهلات التي يمتلكها مستشفى الصداقة لطب العيون من (الطاقم الطبي والتمريضي للمستشفى ، التجهيزات الحديثة والمتطورة التي يمتلكها المستشفى ، التخصصات الموجودة) بينما الفئة التي ترى أنها لا تبقى كزبون للمستشفى يعود ذلك إلا أن هذه الفئة تعاني خاصة من بعد المسافة وعامل اللغة .

الجدول رقم 51: يوضح متغير السن وعدد المرات المراجعة .

المجموع	عدد مرات المراجعة			السن
	سنوية	فصلية	شهرية	
3	0	2	1	أقل من 20 سنة
4	1	1	2	من (21-30) سنة
5	2	2	2	من (31-40) سنة
50	6	18	28	من (41-50) سنة
20	0	9	11	أكبر من 51 سنة
83	9	30	44	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن السن له علاقة بعدد مرات المراجعة ، حيث نلاحظ أن فئة كبار السن تراوحت مدة مراجعتهم ما بين شهرية وفصلية ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 56 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (52) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بعدد مرات المراجعة حيث أعطى الاختبار القيمة 8.452 بدرجة حرية 8 ومعنوية $0.0401 > 0.05$.

الجدول رقم (52) : يوضح اختبار KHI-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.0401	8	8.452	KHI-deux de Person
		83	N

بالإضافة الى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط عدد مرات المراجعة بالسن كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.882 وكانت جد معنوية (0.0034 > 0.05) كذلك .

الجدول رقم (53) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.0011	0.882	PH
0.0034	0.882	V DE CRAMER
	83	N

ويعود ذلك إلى علاقة السن بعدد المرات المراجعة ، وهذا ما يدل على أن ادارة المستشفى تعطي الأولوية للحالات المستعصية وفق استراتيجيات مسبقة ، وأن الادارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه مرضاها ، وهذا من أهم الأمور التي تؤدي الى تعزيز ثقة المرضى.

الجدول رقم 54 : يوضح متغير السن مع طبيعة العلاج.

المجموع	طبيعة العلاج			السن
	اجراء أشعة ليزر	اجراء العمليات	فحص عادي	
3	0	3	0	أقل من 20
4	0	4	0	30-21
6	0	6	0	40-31
50	20	20	10	50-41
20	9	11	0	أكبر من 51
83	29	44	10	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن السن له علاقة بطبيعة العلاج ، حيث نلاحظ أن فئة كبار السن هم الأكثر اجراءا للعمليات الجراحية وأشعة ليزر ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 44 % بالنسبة للعمليات الجراحية و42% من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (55) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بعدد مرات المراجعة حيث أعطى الاختبار القيمة 19.114 بدرجة حرية 8 ومعنوية $0.014 > 0.05$.

الجدول رقم (55) : يوضح اختبار KHI-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.014	8	19.114	KHI-deux de Person
		83	N

بالإضافة الى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط السن بطبيعة العلاج كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.399 وكانت جد معنوية ($0.014 > 0.05$) كذلك .

الجدول رقم (56) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.014	0.480	PH
0.014	0.399	V DE CRAMER
	83	N

ويرجع في ذلك أن مستشفى الصداقة لطب العيون يحرص على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات وفي كل التخصصات لتلبية حاجات المرضى، مما يدل دلالة على أن مستشفى الصداقة لطب العيون يحرص على التأكيد أنه الوحيد الذي باستطاعته تقديم كل الخدمات الصحية لمرضاه عبر كل التراب الوطني .

الجدول رقم 57 : يوضح المتغير السن مع حسن الاستماع والانتباه لكم .

المجموع	يتميز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم			السن
3	0	0	3	أقل من 20
4	0	0	4	30-21
6	0	0	6	40-31
50	1	6	43	50-41
20	2	4	14	أكبر من 50
83	3	10	70	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن السن له علاقة بحسن الاستماع والانتباه لكم ، حيث نلاحظ أن فئة كبار السن تراوحت مدة مراجعتهم ما بين شهرية وفصلية ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 67 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (58) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بحسن الاستماع والانتباه لكم ، حيث أعط الاختبار القيمة 9.585 بدرجة حرية 8 ومعنوية $0.003 > 0.05$.

الجدول رقم (58) : يوضح اختبار Khi-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.003	8	9.585	Khi-deux de Person
		83	N

بالإضافة إلى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط السن بحسن الاستماع والانتباه لكم كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.936 وكانت جد معنوية (0.020) > 0.05 كذلك.

الجدول رقم (59) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.001	0.167	PH
0.020	0.936	V DE CRAMER
	83	N

نلاحظ من خلال القراءة الأولية أن هناك علاقة بين السن وحسن الاستقبال والاستماع من طرف موظفي الاستقبال ، نرى أن أفراد العينة المبحوثة للفئة العمرية الأكبر سنا ، والتي تؤكد أن موظفي مستشفى الصداقة يبدي حسن الاستماع و الانتباه لهم ، وهذا ما يدل على أن ادارة مستشفى تولي اهتمام كبير لهذه الفئة ، وتضع أولويات اتجاههم كلا حسب حالته ، مما جعلها تلقى استحسانا في الخدمة ، إذ أن هناك تعليمات واضحة من طرف الادارة لموظفيها بالاهتمام بالفئات الأكبر سنا ، ويرجع هذا لحالتهم الصحية ، هذا ما أكده لنا السيد : نائب رئيس مصلحة المحاسبة أثناء مقابلتنا معه ، كما يقوم المستشفى بتقديم الخدمات الصحية ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق ثقة و رضا المستفيد (المريض) وزيادة ولاءه للمستشفى .

الجدول رقم 60: يوضح المتغير السنّ مع احترام من طرف الطاقم الاداري والطبي الكوبي

المجموع	احترام من طرف الطاقم الاداري والطبي الكوبي		السن
	لا	نعم	
3	0	3	أقل من 20
4	0	4	30-21
6	0	6	40-31
50	17	33	50-41
20	6	14	أكبر من 50
83	23	60	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن السن لها علاقة بالاحترام من طاقم الاداري والطبي الكوبي ، حيث نلاحظ أن فئة كبار السن يشعرون بالاحترام من طرف الطاقم الاداري والطبي الكوبي ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 47 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (61) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بعدد مرات المراجعة حيث أعط الاختبار القيمة 9.023 بدرجة حرية 4 ومعنوية $0.012 > 0.05$.

الجدول رقم (61) : يوضح اختبار Khi-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.012	4	9.023	Khi-deux de Person
		83	N

بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ العلاقة التي تربط السنّ بحسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين كانت قويّة جدا ، وهذا ما بيّنه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.789 وكانت جد معنوية ($0.001 > 0.05$) كذلك.

الجدول رقم (62) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.009	0.245	PH
0.001	0.789	V DE CRAMER
	83	N

نلاحظ من الجدول أن العلاقة بين السنّ والاحترام أخذ نسبة جيدة من عينة المستجوبين ، حيث تمثل نسبة 47%، ويدل ذلك على امتلاك الطاقم الصحي في مستشفى الصداقة لطب العيون لمهارات التعامل مع الجمهور بدرجة جيدة ، ويرجع ذلك الى الخبرة العملية التي يتمتع بها الطاقم الصحي الكوبي في الرعاية الأولية ، حيث يتبين من العلاقة أنه يوجد تعامل واحترام للمرضى المراجعين ، حيث تقدم الخدمة للجميع وخاصة الفئة الأكبر سنًا ، ممّا ينشر الشعور بالثقة و رضا بين المرضى ، وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية .

يخلص الباحث إلى أن مستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة مهتم بتطبيق تقديم الخدمة الصحية وهذا ممّا يزيد من درجة رضا عالية من قبل المجتمع ، والملاحظ أنّ إدارة مستشفى الصداقة تراعي البيئة الخارجية ، وتعمل وفق العادات والتقاليد الجزائرية التي تهتم وتراعي الفئات الأكبر سنًا.

الجدول رقم 63: يوضح المتغير السن مع حسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين بمستشفى الصداقة.

المجموع	يتسم العاملون بالمستشفى بالأدب وحسن المعاملة			السن
	أحيانا	لا	نعم	
3	0	1	2	اقل من 20
4	0	2	2	30-21
6	0	2	4	40-31
50	4	18	28	50-41
20	6	5	9	أكبر من 51
83	10	28	45	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ السنّ له علاقة بالسنّ بحسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين ، حيث نلاحظ أنّ فئة كبار السنّ يرون أن العاملين بالمستشفى يعاملوهم بأدب ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 37 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (64) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بحسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين ، حيث أعطى الاختبار القيمة 9.052 بدرجة حرية 8 ومعنوية $0.001 > 0.05$.

الجدول رقم (64) : يوضح اختبار Khi-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.001	8	9.052	Khi-deux de Person
		83	N

بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ العلاقة التي تربط السن بحسن الأدب والمعاملة من طرف العاملين كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.894 وكانت جد معنوية ($0.006 > 0.05$) كذلك.

الجدول رقم (65) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.002	0.231	PH
0.006	0.894	V DE CRAMER
	83	N

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة بين السن الأدب وحسن المعاملة ، يرون أن العاملون بالمستشفى يتسمون بالأدب وحسن المعاملة ، وهذا ما يدل الى أن الأدب وحسن المعاملة من طبيعة الخدمة الصحية الكويتية المقدمة ، تستهدف جميع المرضى المراجعين دون تمييز ، ويعود ذلك أن فئة العمرية لكبار السن أكثر رضا على حسن المعاملة ، وهذا لما يملكه العاملين من قدرة في الإقناع والاهتمام بتلك الفئة رغم الاختلاف في المستوى التعليمي والثقافة العامة بين الفئات العمرية ، لذا يحتاجون الى مهارة عالية في التعامل معهم والصبر عليهم وبذل جهد كبير لإقناعهم ، تتجلى هذه الصورة واضحة في المجاملات التي يقدمها العاملون لمرضاهم وتسهيلات الاجراءات لهم.

نستنتج أن أغلب المرضى يشعرون بحسن المعاملة ، وهذا يعود إلى أن مستشفى الصداقة يضع إستراتيجية ، حيث تعتمد على مبدئين أساسيين وهما : أن عمال المستشفى يعرفون أهداف المستشفى لذا يسعى كل فرد لتحقيق الخدمات التي تؤدي الى تحقيق أهدافه ، وأيضا يجب أن يكون للعمال الدافعية لتحقيق ذلك .

الجدول رقم 66 : يوضح متغير السن مع رضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك**الأطباء أثناء العلاج.**

المجموع	رضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الأطباء أثناء العلاج			السن
	ضعيفة	متوسطة	عالية	
3	0	1	2	أقل من 20
4	0	2	2	30-21
6	0	2	4	40-31
50	3	18	29	50-41
20	5	5	10	أكبر من 50
83	8	28	47	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن السن لها علاقة بالرضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج ، حيث نلاحظ أن فئة كبار السن راضين عن مستوى الخدمة ، حيث مثلت هذه الفئة الأكبر من 41 سنة ما يقارب 56 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (67) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط السن بالرضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج ، حيث أعطى الاختبار القيمة 8.42 بدرجة حرية 8 ومعنوية $0.05 > 0.01$.

الجدول رقم (67) : يوضح اختبار KHI-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.01	8	8.42	KHI-deux de Person
		83	N

بالإضافة الى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط السن بالرضا عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء أثناء العلاج كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.931 وكانت جد معنوية ($0.05 > 0.011$) كذلك.

الجدول رقم (68) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.012	0.321	PH
0.011	0.931	V DE CRAMER
	83	N

من خلال النتائج المستقاة من البيانات ، يتضح أنّ المرضى المراجعين الذي يوافقون على رضاهم على الخدمة المقدمة من طرف الأطباء والمرضى الكوبيين والطواقم الإداري الكوبي ، مما يدل أن مستشفى الصداقة يقدم الخدمات الصحية بامتياز، و يملك المهارات والمعدات والتجهيزات حديثة.

وهذا ما أكده لنا السيد : نائب رئيس مصلحة المحاسبة أن ادارة مستشفى الصداقة تقوم على تحسين الخدمة الصحية في المستشفى المتمثلة في :

العمل بروح الفريق الواحد ، الاستفادة من نظام المعلومات والاتصالات وتقنياتها ، توفر الأجهزة والمعدات والتسهيلات الطبية بدرجة كافية ، لكي يصبح أكثر ملاءمة لطبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى.

الجدول رقم 69: يوضح الإقامة نوع المراجعة

المجموع	نوع المراجعة		الإقامة
	أول مراجعة	متابعة	
19	1	49	خارج الولاية
64	15	18	داخل الولاية
83	16	67	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نوع المراجعة لها علاقة بالإقامة ، حيث نلاحظ أن المقيمين خارج الولاية أكثر متابعة ، حيث مثلت ما يقارب 49 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (70) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط الإقامة بنوع المراجعة ، حيث أعط الاختبار القيمة 3.110 بدرجة حرية 1 ومعنوية $0.04 > 0.05$.

الجدول رقم (70) : يوضح اختبار KHI-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.04	1	3.110	KHI-deux de Person
		83	N

بالإضافة الى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط نوع المراجعة بالإقامة كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.894 وكانت جد معنوية ($0.038 > 0.05$) كذلك.

الجدول رقم (71) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.038	0.194	PH
0.038	0.894	V DE CRAMER
	83	N

نلاحظ أن الطاقم الصحي يولي أهمية كبيرة للقاطنين خارج الولاية ، وهذا بتقديم أفضل الخدمات لهم من خلال تسهيل حصولهم على الخدمة ، وتذليل العقبات ، مما يؤدي الى رضاهم . وتبرز هذه الصورة بوضوح في تسهيل الإجراءات وتسريع في وقت الانتظار ، والذي قد يحصل بعده على الخدمة ، كما تبين من العلاقة بين الإقامة وعدد المراجعات هو احترام الوقت ، والتزام بمواعيد انما يعبر على احترام الوقت ، وهو ما يلمسه المرضى المراجعين أن الفحص يجرى في وقته المحدد وحصوله على الخدمة سريعا .

الجدول رقم 72: يوضح الإقامة وعدد مرات المراجعة

المجموع	عدد مرات المراجعة			السن
	سنوية	فصلية	شهرية	
64	7	24	33	خارج الولاية
19	2	6	11	داخل الولاية
83	9	30	44	المجموع

المصدر : تحليل نتائج الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الآلي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ عدد مرّات المراجعة لها علاقة بالإقامة ، حيث نلاحظ أن المرضى المراجعين خارج الولاية أثر مراجعة حيث تراوحت مدة مراجعتهم ما بين شهرية وفصلية ، ما يقارب 33.25 % من المرضى المراجعين .

اختبار (k2) الممثل في الجدول (73) تؤكد معنوية هذه العلاقة التي تربط الإقامة بعدد مرات المراجعة حيث أعط الاختبار القيمة 0.225 بدرجة حرية 2 ومعنوية $0.010 > 0.05$.

الجدول رقم (73) : يوضح اختبار KHI-deux de Person

المعنوية	درجة الحرية	القيمة	
0.010	2	0.225	KHI-deux de Person
		83	N

بالإضافة الى ذلك نجد أن العلاقة التي تربط عدد مرات المراجعة بالإقامة كانت قوية جدا ، وهذا ما بينه الجدول الموالي ، حين أعطى اختبار CRAMER علاقة قدرت بـ 0.085 وكانت جد معنوية (0.030) كانت أصغر (0.05) كذلك.

الجدول رقم (74) : يوضح اختبار CRAMER

المعنوية	القيمة	
0.024	0.085	PH
0.030	0.085	V DE CRAMER
	83	N

نستنتج أنّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة ، على أن مستشفى الصداقة يولي اهتمام بالمرضى المراجعين الذين يقطنون خارج الولاية أثناء مراجعتهم ، إن كانت شهرية أو فصلية أو سنوية ، ويدلّ ذلك على أن هناك رضا من قبل الجمهور بدرجة جيدة على اهتمام الطاقم الإداري بالفئة القاطنة خارج الولاية فهناك أولوية خاصة في تحديد مواعيد المراجعة واهتمام براحتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم ، وتكمن هذه العلاقة في أن الإدارة تقوم بالاتصال بمرضاها حسب مواعدهم .

كما يلاحظ تمسك عمال مستشفى الصداقة بالإجراءات وتبسيطها أمام المرضى المراجعين القاطنين خارج الولاية ، كما اعتبر المرضى التسريع في تقديم الخدمة له كما يجب .

الجدول رقم (75) : يوضح الارتباط بين محاور الدراسة

رضا الجمهور الخارجي	التغيير التنظيمي		
0.977	1	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
0.000		المعنوية	
1	0.977	معامل الارتباط	رضا الجمهور الخارجي
	0.000	المعنوية	

من الجدول نجد أن الارتباط بين محاور الدراسة ارتباط قوي موجب ذو دلالة احصائية ، وذلك بقيمة قاربت 98 % ومستوى معنوية $0.000 > 0.05$ ، حيث تبين هذه النسبة مدى الارتباط القوي بين محور التغيير بأبعاده الثلاث ورضا الجمهور الخارجي ، إذ نلاحظ أنّ مستشفى الصداقة يلبي حاجات المرضى ومساعدتهم ، وكذا توفير العدد الكافي من مقدمي الخدمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات ، وهذا بتوفير اتصال فعال ، وتوفير لوحات ارشادية تساعد المرضى في الوصول الى أقسامه ، وأيضا وجود المترجمين مما يحقق رضا المرضى بالإضافة إلى الانسياب في عمليات الاتصال بين عمال المستشفى مع بعضهم البعض والتسلسل الإداري هذا كله يسهل في عمليات تنقل ملفات المرضى ، هذا ما ينعكس على المرضى بشكل ايجابي ، بالإضافة الى المعاملة جيدة ، ومراعاة العمال لعادات وتقاليدهم المرضى هذا كله ساعد في خلق جو من الرضا و ثقة المرضى اتجاه المستشفى ، وهذا ما تبين من النسبة 98 % ، بارتباط أسئلة الاستبيان المتمثلة في أبعاد الدراسة مع ثقة الجمهور الخارجي للمستشفى (المرضى).

الجدول رقم (76) : يوضح الارتباط بين أبعاد الدراسة

بعض الخصائص الثقافية التنظيمية	الهيكل التنظيمي	الاتصال	الرضا	الأبعاد	
0,896	0,939	0,867	1	معامل الارتباط	الرضا
0,000	0,000	0,000		المعنوية	
0,957	0,954	1	0,867	معامل الارتباط	الاتصال
0,000	0,000		0,000	المعنوية	
0,936	1	0,954	0,939	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
0,000		0,000	0,000	المعنوية	
1	0,936	0,957	0,896	معامل الارتباط	بعض الخصائص الثقافية التنظيمية
	0,000	0,000	0,000	المعنوية	

يلاحظ من الجدول أنّ الارتباط الموجود بين أبعاد الدراسة ، أي ارتباط أبعاد محور التغيير التنظيمي (الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، بعض خصائص الثقافة التنظيمية) مع محور ثقة الجمهور الخارجي (الرضا عن الخدمة) .

يتضح جلياً أنّ جميع الارتباطات قوية وموجبة وذات دلالة احصائية أقل من 0.05 ، حيث :

1- الاتصال : معامل الارتباط يساوي 0.867 بتقريب 87 % ، ممّا يدل أن هناك مؤشر ايجابي من قبل أفراد عينة البحث ، من كون أن معظم المبحوثين موافقين بشدة على وجود تغيير في عمليات الاتصال ، مما يدل على أن التغيير في الاتصال واضح ، ويعود ذلك أن مستشفى الصداقة يعتمد على تكنولوجيا حديثة في الاتصال (كالهاتف ، فاكس ، الانترنت) ، بالإضافة إلى وجود اتصال دائم بين العاملين والمرضى ، و تنوّع الاتصالات المستخدمة بالمستشفى كما يتوفر على الحواسيب وهذا مما يساعد في عمليات حجز المواعيد .

كما أن تنوع وسائل الاتصال المستخدمة بالمستشفى تساعد على توفير الوقت للمرضى وخاصة القاطنين خارج الولاية .

كما تعمل الإدارة أيضا على التطوير المستمر للعمليات الاتصالية ، بإدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بدورات تدريبية للعاملين ، كما تعمل أيضا على تبسيط اجراءات العمل .

2- الهيكل التنظيمي : معامل الارتباط يساوي 0.939 بتقريب 94 % ، مما يدلّ على أن هناك

مؤشر ايجابي من قبل أفراد عينة البحث ، من كون أن معظم المبحوثين موافقين بشدة على وجود تغيير في الهيكل التنظيمي ، مما يدل على أنّ التغيير في الهيكل التنظيمي واضح ، ويعود ذلك إلى المرونة التي يتميز بها حيث أنّ استحداث الأقسام والمصالح يتم على حساب خطة استراتيجية للمستشفى حسب العمل بعد قراءة البيئة الداخلية والخارجية .

يتمّ توزيع وتفويض الصلاحيات والسلطة ، بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسام المستشفى ، والتي بينت أن مرونة الهيكل التنظيمي من أهمّ مميّزات عمليات التغيير والتي تدلّ على أنّ هناك ارتباط قوي بين أسئلة بعد الهيكل التنظيمي وثقة الجمهور الخارجي للمستشفى .

3- بعض خصائص الثقافة التنظيمية : معامل الارتباط يساوي 0.896 بتقريب 90 % ، مما يدلّ أن

هناك مؤشر إيجابي من قبل أفراد العينة ، من كون أنّ معظم المبحوثين موافقون بشدة على وجود تغيير في بعض خصائص الثقافة التنظيمية ، ويرجع ذلك إلى أن المرضى يراعون عاداتهم وتقاليدهم والتنوع الثقافي الموجود بينهم ، كما أنّ المرضى يثقون بالعاملين الكوبيين ويشعرون بالأمان عند تعاملهم معهم ، وهذا يرجع إلى المهارات والقدرات التي يتمتع بها الطاقم الإداري والطبي الكوبي ، الذي تبين من خلال الأسئلة المتعلقة ببعض خصائص الثقافة التنظيمية بثقة الجمهور الخارجي للمستشفى كانت مرتبطة ارتباطاً قوياً .

2- نتائج الدراسة :**نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:**

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة ، حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل ، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت مسألة التغيير التنظيمي كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمستشفى ، ولتحقيق مسعانا في تقصي دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور ، تناولنا في الفصول النظرية الاشكالية ، الأهداف ، الأهمية والأسباب والمفاهيم والدراسات السابقة التي ساعدتنا في التحليل ، عالجتنا من خلال متغيرات الدراسة وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق الى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث .

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة حيث اعتمدت الدراسة على منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمستشفى ، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والتي جسدها في ثلاث فرضيات .

وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من المرضى المراجعين لمستشفى الصداقة ، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 83 مريض ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، أفضت المعالجة الاحصائية للبيانات ، والتي تمت عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (ssps) توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة :

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى :

هناك أثر للاتصال بعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر.

1- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 66.27 % من عينة الدراسة ، يعتبرون أن المستشفى يتصل بهم عن طريق الهاتف حيث بلغت نسبة ، بينما 30.12 % بالحضور الشخصي ، بينما 30.12 % عن طريق الفاكس ، هذا يدل على أن مستشفى الصداقة لطب العيون يوفر جميع وسائل الاتصال لجمهوره بغية تسهيل له في عملية الاتصال به ، وأن مستشفى الصداقة محل الدراسة قام بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاته مع الزبائن المرضى ، ورفع مستويات خدماته مقارنة بالمنافسين. (الجدول رقم 18).

2- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (19) إلى أن أخذ مواعيد الفحص كانت في السابق يقدمها الطبيب المعالج ، والمكلف بالتوجيه والاستقبال ، وهذا يبين بأن مستشفى الصداقة كان يعمل وفق خطة استراتيجية مبنية على أساس تقديم الخدمات على أعلى مستوى وهذا ما تؤكدته نسبة 73.49 % من عينة الدراسة.

3- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (20) أن مستشفى الصداقة أحدث التغيير في عملية حجز المواعيد ، وذلك بفتح قسم خاص لذلك ، نستنتج أن مستشفى أحدث تعديلات على طريقة تقديم خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن المرضى وهذا ما أكدته النسبة العالية 100 % من عينة الدراسة.

4- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 93.98 % من عينة الدراسة أن موظف الاستقبال يقوم بالاستجابة والرد على احتياجات المرضى ، هذا يدل على أن مستشفى الصداقة يحترم فيه مقاييس التوظيف ، والتي تعتمد على المؤهلات العلمية ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في عملية الاستقطاب أي البحث عن المختصين في مجال واختيار الأفضل منهم . (الجدول رقم 21)

5- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 85.5% من عينة الدراسة أنه يوجد اللوحات وعلامات إرشادية مكتوبة بالعربية ، هذا مما يسهّل لهم الوصول إلى الأقسام والمصالح المختلفة الموجودة داخل المستشفى ، يدل أن أغلبية المرضى المراجعين راضون ، وهذا الرضا راجع لكون المستشفى يحتوي على مساحات واسعة واللوحات الإرشادية مكتوبة بالعربية وواضحة هذا مما سهل للمرضى التعرف والوصول إلى المكان المراد الوصول إليه (الجدول رقم 22).

6- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 84.34% من عينة الدراسة أنّ موظف الاستقبال يولي اهتمام كبير لهم من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم واستفساراتهم ، يدل أنّ إدارة مستشفى الصداقة تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين ووضعهم في قسم الاستقبال والاستعلام إذ يجب على موظف الاستقبال التحلي باللطف واللين والابتسامة في وجه المرضى وكذا الكلمة الطيبة والمظهر اللائق. (الجدول رقم 23).

7- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 84.34% من عينة الدراسة أنّ إدارة مستشفى الصداقة تشجّع مرضاها على الاتصال بهم وهذا من خلال توفير أرقام هاتفية ومواقع الإلكترونية للتواصل مع مرضاها ، وهذا ما يبين أنّ مستشفى الصداقة يسعى إلى إدخال تعديلات حول خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الزبائن المرضى واهتمامه بتوطيد العلاقات مع زبائنه (الجدول رقم 25).

8- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (26) أن هناك تجاوب كبير بينهم وبين الأطباء الكوبيين هذا يعود إلى الخبرة الكبيرة الذي يتمتع بها الطاقم الكوبي والتدريب الذي يتلقاه العاملون مما يساعدهم على التجاوب مع المرضى وتقديم الشروحات ، هذا بتوفير مترجمين إذا لزم الأمر ، وهذا ما تؤكد نسبة 86.75% من عينة الدراسة.

9- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (27) أنّ مستشفى الصداقة يتابع شكاوي المرضى ويعمل على حلها فوراً ، هذا يدل على أنّ مستشفى لديه دور في تطوير العلاقة بينه وبين مرضاه ، وهذا من خلال حل الشكاوي التي لا يستطيع العمال حلها إلا بلجوئهم إلى الإدارة ، لذا يجب أن يتم الاهتمام بالشكاوي لأنّ معرفتها هي بحد ذاتها فائدة لإدارة المستشفى لكي تتمكن من معالجة أخطائها وتصحيحها بالشكل الذي يصب في خدمة المرضى وخدمة أهدافها، وهذا ما تؤكد نسبة 86.75% من عينة الدراسة.

- صحة الفرضية الجزئية الأولى : حيث اتضح أنّ أفراد عينة الدراسة (المرضى المراجعون) راضون عن التغيير التنظيمي الذي حدث بالمستشفى الصداقة من ناحية التغيير في عملية الاتصال ، تقييماً إيجابياً .

ولتأكيد صحة الفرضية أجرينا الاختبارات الاحصائية التالية :

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى :

هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر

سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الأولى ، وذلك باختبار بعد (الاتصال) من أجل معرفة معنوية هذا البعد من عدمه ، حيث سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الأولى :

- H_1 : هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر ، من خلال اختبار فرضية تساوي المتوسطات ، أي أنه لا يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة الاتصال بالثقة الجمهور الخارجي

- H_0 : لا يوجد هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر، أي أنه يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة الاتصال بالثقة الجمهور الخارجي.

الجدول رقم : (77) يوضح إحصائيات الاختبار

خطأ الانحراف المعياري المتوسط	الانحراف المعياري	التكرار	المتوسطات	
0,057496	0,523810	83	1,45382	الاتصال
0,058349	0,531584	83	1,47651	تعزيز ثقة الجمهور الخارجي

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في المتوسطات بين الاتصال وثقة الجمهور الخارجي وبالتالي فهناك علاقة بين الاتصال وثقة الجمهور الخارجي ، وهذا ما سنوضحه من خلال اختبار (T) الموضح في الجدول (79) .

الجدول رقم (78) يوضح قوة الارتباط

المحاور	التكرار	الارتباط	المعنوية
الاتصال وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي	83	0,979	0,000

بالإضافة الى ذلك ، هناك ارتباط قوي بين الاتصال وثقة الجمهور الخارجي (الجدول رقم 78) ، حيث قدر هذا الارتباط 0.979 ، وهذا ما يعطي مصداقية أكبر للفرضية الجزئية الأولى لارتباط الاتصال بالثقة.

الجدول رقم: (79) يوضح اختبار T

المعنوية	درجة الحرية	T	الاختلاف				المحاور	
			مجال الثقة		الخط المعياري المتوسط	الانحراف		المتوسط
			العليا	الدنيا				
0,867	82	-1,892	0,101162	,053457	,011990	,109236	-,002269	الاتصال وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي

تشير النتائج بالجدول ، وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة ، إذ أن هناك معنوية بين الاتصال وثقة الجمهور الخارجي لكون أن الاختلافات في المتوسط غير معنوي (الإحصائية <0.05) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الجزئية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص .

هناك أثر للاتصال كعملية تنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر

1- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (29) أن إدارة مستشفى الصداقة تعمل على تبسيط إجراءات تقديم الخدمة من خلال التنسيق الكبير الموجود داخل المستشفى ، هذا يدل إجمالاً على أن مستشفى الصداقة محل الدراسة يعمل مع تماشي و المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هياكله من جهة ، والتوصل إلى سنّ قوانين وإجراءات جذرية في استعمال التقنيات في كافة المستويات الإدارية ومنح الحرية للعمال وهذا ما تؤكدته نسبة 67.5% من عينة الدراسة .

2- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (30) أن عمال مستشفى الصداقة يقدمون الخدمة دون تمييز أو محاباة ، وهذا يدل أن مستشفى يقدم الخدمات لمختلف الفئات العمرية ممّا ينشر الشعور بالعدل بين المرضى ، حيث يلمس المرضى ذلك من العاملين نتيجة للخدمات التي تقدم لكافة المرضى على حد سواء الأمر الذي يشعر فيه المرضى بالارتياح ، كما يقوم بإجراءات وتغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع تقنيات حديثة ، هذا ما تؤكدته نسبة 97.59% من عينة الدراسة .

3- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول أن هناك سهولة في انتقال ملفاتهم الصحية من قسم إلى قسم هذا يدل على أن مستشفى الصداقة يمنح العاملين في المستويات الادارية الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للمرضى ، وإلزامهم بعدم إتباع الطرق الكلاسيكية وحثهم على إتباع الطرق الحديثة وهذا ما تؤكدته نسبة 78.31% من عينة الدراسة.

4- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 66.3% من عينة الدراسة أنّ إدارة مستشفى الصداقة تمنح صلاحيات ومسؤوليات الى عمالها قصد تسهيل العمليات الادارية للمرضى هذا يبين أن مستشفى يمنح تفويض السلطة إلى بعض المستويات التنظيمية ، إلا أنّ هذا التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمستشفى ويكتفي بمستويات تنظيمية محددة فقط ، وهذا يرجع إلى أن التسيير الإداري كلّه أجنبي كويتي ، ولكي يتواصل المستشفى بمرضاه يعمل على تفويض بعض السلطات إلى إداريين جزائريين للتواصل مع مرضى المستشفى ، وهذا يدل على قيام مستشفى الصداقة بإجراء

تغييرات جذرية في تصميم هيكل تنظيمي وتوصيف الوظائف اللازمة والضرورية للمستشفى ، وقيامها بتغييرات مست هياكلها التنظيمية وإدخال الحاسوب في عملياتها الإدارية .(الجدول رقم 32).

5- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 60.24 % من عينة الدراسة أن هناك التزام بالقوانين داخل المستشفى ، وهذا يدل على أن العاملين بمستشفى الصداقة يتصرفون براحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة اليهم داخل المستشفى ، وهذا ما أكده المرضى المراجعون أن عمال مستشفى الصداقة يقدمون لهم الخدمة وفق قواعد وإجراءات إدارية سلسلة .(الجدول رقم 33).

6- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 69.88 % من عينة الدراسة أن ادارة مستشفى الصداقة تتحمل مسؤولياتها عند تأخير مواعيد المراجعة ، حيث يتم تحديد موعد آخر في فترة وجيزة ، وهذا يدل على أن دخول تكنولوجيا جديدة بالمستشفى تجعلهم يغيرون من استراتيجية العمل من حيث تغيير المهام والوظائف وتحديدها ، مما يحقق أهداف المستشفى وهي خدمة المرضى بأحسن صورة .(الجدول رقم 35).

- صحة الفرضية الجزئية الثانية ، حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة (المرضى المراجعين) راضون عن التغيير التنظيمي الذي حدث بالمستشفى الصداقة من ناحية التغيير في الهيكل التنظيمي ، تقييما إيجابيا .
ولتأكيد صحة الفرضية أجرينا الاختبارات الاحصائية التالية :

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر /

سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الثانية ، وذلك باختبار بعد (الهيكل التنظيمي) ، من أجل معرفة معنوية هذا البعد من عدمه ، حيث سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الثانية :

- H_1 : هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر ، من خلال اختبار فرضية تساوي المتوسطات ، أي أنه لا يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة الهيكل التنظيمي وثقة الجمهور الخارجي .

- H_0 : لا يوجد هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر ، أي أنه يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة الهيكل التنظيمي وثقة الجمهور الخارجي .

الجدول رقم : (80) يوضح إحصائيات الاختبار

خطأ الانحراف المعياري المتوسط	الانحراف المعياري	التكرار	المتوسطات	المحاور
0,030744	0,280088	83	1,47657	الهيكل التنظيمي
0,058349	0,531584	83	1,46651	تعزيز ثقة الجمهور الخارجي

من خلال نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في المتوسطات بين الهيكل التنظيمي وثقة الجمهور الخارجي وبالتالي فهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي (T) الموضح في الجدول(82) .

الجدول رقم (81) يوضح قوة الارتباط

المعنوية	الارتباط	التكرار	المحاور
0,000	0,939	83	الهيكل التنظيمي وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي

بالإضافة إلى ذلك ، هناك ارتباط قوي بين الهيكل التنظيمي وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي (الجدول رقم 81) ، حيث قدر هذا الارتباط بـ 0.939 ، هذا ما يعطي مصداقية أكبر للفرضية الجزئية الثانية لإرتباط الهيكل التنظيمي بالثقة.

الجدول رقم: (82) يوضح إختبار T

المعنوية	درجة الحرية	T	الاختلاف				المحاور	
			مجال الثقة		الخط المعياري المتوسط	الانحراف		المتوسط
			العليا	الدنيا				
0,5872	82	3,2139	0,162334	0,037800	0,031301	0,285164	0,01006	الهيكل التنظيمي وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي

تشير النتائج بالجدول ، وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة أن هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة ، إذ أن هناك معنوية بين الهيكل التنظيمي ورضا الجمهور الخارجي لكون ان اختلاف في المتوسط غير معنوي الإحصائية $0.05 <$ وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الجزئية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص :

هناك أثر لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر.

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

هناك أثر لبعض الخصائص الثقافية التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر.

1- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 75.90 % من عينة الدراسة أن الطاقم الطب الكوبي يحب عمله ويقده من خلال دخولهم في وقت العمل وإجراء الفحوصات والعمليات في وقتها المحدد ، وهذا يبين أن عمال مستشفى الصداقة يبذلون مجهودات من أجل إرضاء المرضى ، حيث التعامل الجيد مع المرضى باهتمام ويبقى ضميرهم المهني يعكس اهتمام العمال بأداء عملهم بشكل جيد والذي يتمحور أساسا في العمل على إرضاء المرضى.(الجدول رقم 36).

2- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 90.36 % من عينة الدراسة أنّ إدارة مستشفى الصداقة تحترم اللوائح والقوانين ، وهذا يدل أن العاملين بمستشفى لديهم الإطلاع على معظم القوانين واللوائح التنظيمية ، كما أنّ طريقة تطبيق القوانين من طرف القائمين على شؤون المستشفى امتازت بالمرونة .(الجدول رقم 37).

3- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 73.5 % من عينة الدراسة أنّ إدارة مستشفى الصداقة تستعمل أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى من خلال

مراعاة الفئات السنوية الكبيرة ، وهذا ما يبين أن الطاقم الإداري والطبي يغير من ثقافته باستعمال كل الأساليب والعبارات للتواصل مع كل الفئات حسب ثقافتهم ولسنهم وجنسهم .(الجدول رقم 38).

4- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (39) أن المرضى يشعرون بالاحترام من طرف الطاقم الطبي الكوبي ، هذا يبين أن طاقم الإداري والطبي الكوبي يعمل على احترام مرضاه وفق القواعد واللوائح التنظيمية للمستشفى كما تعمل إدارة مستشفى الصداقة على متابعة سلوك العاملين لديها والعمل الدائم في تطوير الطواقم الإدارية في مختلف المجالات وخاصة فيما يتعلق بمهارات التعامل مع الجمهور من خلال دورات التدريبية ، وهذا يعود إلى تنوع بيئة العمل واختلاف والتنوع الاجتماعي الموجود ، هذا ما تؤكد نسبة 72.29 % من عينة الدراسة.

5- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في (الجدول رقم 40) ، أن العاملين الكوبيين يتحلون بالأدب وحسن المعاملة لمرضاهم ، وهذا ما يدل أن مستشفى الصداقة يمتلك مهارات التعامل مع الجمهور المرضى بدرجة جيدة ، ويعود ذلك إلى الخبرة العلمية والعملية للطاقم الكوبي الذي يتمتع بها، وهذا ما تؤكد نسبة 54.22 % من عينة الدراسة .

6- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في (الجدول رقم 42) ، أن مستشفى الصداقة يراعي التنوع الثقافي الموجود في المجتمع من خلال التعامل الجيد مع المرضى ، وهذا ما يبين أن مستشفى أحدث تغييرا في قسم الاستقبال ، بإضافة أفراد جزائريين وتدريبهم ، هذا من أجل تفادي كل سلبيات قد تحدث وينجر عنها عزوف للمرضى ، لذا يعمل الطاقم الإداري على مراعاة تلك التنوعات من أجل كسب ثقة ورضا المرضى ، وهذا ما تؤكد نسبة 84.34 % من عينة الدراسة .

7- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في (الجدول رقم 43)، أن مستشفى الصداقة يضع في كل قسم مترجم ، وهذا مما يسهل في عملية التواصل بين الطبيب والمريض ، وهذا ما يبين التغيير الذي شهده مستشفى الصداقة سنة 2010 والذي تم فيه تعيين مترجمين موزعين عبر أقسام ومصالح المستشفى ، وهذا للتسهيل في عملية التواصل بين الطبيب والمريض ، وهذا ما تؤكد نسبة 61.45 من عينة الدراسة.

8- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في (الجدول رقم 44)، أن الطاقم الطبي الكوبي يشرح الإجراءات الصحية الواجب اتباعها في المنزل ، وهذا يدل أن الأطباء يتابعون حالات مرضاهم بعناية واهتمام بالغ ، ويعود ذلك إلى أن امتياز والمؤهلات العلمية والعملية للطاقم الطبي تجعله

رائدا في تخصصه هذا ما يحمله مسؤولية كبيرة اتجاه مرضاه إذ تجده يقدم كل الارشادات والنصائح لمرضاه ، هذا ما تؤكده نسبة 75.90 % من عينة الدراسة.

- **صحة الفرضية الجزئية الثالثة** ، حيث اتضح أن أفراد عينة الدراسة (المرضى المراجعين) راضون عن التغيير التنظيمي الذي حدث بالمستشفى الصداقة من ناحية التغيير في بعض خصائص الثقافة التنظيمية تقييما إيجابيا .

ولتأكيد صحة الفرضية أجرينا الاختبارات الاحصائية التالية :

د- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك أثر لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر .

سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الثالثة ، وذلك باختبار بعد (بعض خصائص الثقافة التنظيمية) ، من أجل معرفة معنوية هذا البعد من عدمه ، حيث سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الثانية :

- H_1 : هناك أثر لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر ، من خلال اختبار فرضية تساوي المتوسطات ، أي أنه لا يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة بعض خصائص الثقافة التنظيمية بالثقة الجمهور الخارجي .

- H_0 : لا يوجد هناك أثر لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر، أي أنه يوجد اختلاف في إجابة المبحوثين الخاصة بعلاقة بعض خصائص الثقافة التنظيمية بالثقة الجمهور الخارجي .

الجدول رقم : (83) يوضح إحصائيات الاختبار

خطأ الانحراف المعياري المتوسط	الانحراف المعياري	التكرار	المتوسطات	المحاور
0,057956	0,528000	83	1,41633	بعض خصائص الثقافة
0,058349	0,531584	83	1,42651	تعزيز ثقة الجمهور الخارجي

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في المتوسطات بين بعض خصائص الثقافة التنظيمية وثقة الجمهور الخارجي ، وبالتالي فهناك علاقة بين بعض خصائص الثقافة التنظيمية ، وهذا ما سنوضحه من خلال إختبار (T) الموضح في (الجدول 85).

الجدول رقم (84) يوضح قوة الارتباط

المحاور	التكرار	الارتباط	المعنوية
بعض خصائص الثقافة التنظيمية وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي	83	0,981	0,000

بالإضافة الى ذلك ، هناك ارتباط قوي بين بعض خصائص الثقافة التنظيمية وثقة الجمهور (الجدول رقم 84) ، حيث قدر هذا الارتباط 0.981 ، وهذا ما يعطي مصداقية أكبر للفرضية الجزئية الثالثة لارتباط بعض خصائص الثقافة التنظيمية بالثقة.

الجدول رقم: (85) يوضح إختبار T

المحاور	الاختلاف				T	درجة الحرية	المعنوية	
	مجال الثقة		الخط المعياري المتوسط	الانحراف				المتوسط
	العليا	الدنيا						
بعض خصائص الثقافة التنظيمية وتعزيز ثقة الجمهور الخارجي	0,062525	0,017127	0,011410	0,103952	- ,892	82	0,7654	

تشير النتائج بالجدول ، وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة أن هناك أثر لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة ، إذ أن هناك معنوية بين الهيكل التنظيمي وثقة الجمهور الخارجي لكون إن إختلاف في المتوسط غير معنوي (الاحصائية < 0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الجزئية الثالثة .

وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص :

هناك أثر لبعض خصائص الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليًا ، أنّ التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي للمؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة ، وإنما حاجة المؤسسة إليه من أجل كسب ثقة ولاء ورضا جماهيرها .

النتائج العامة

والتوصيات

النتائج العامة

يعدّ مستشفى الصداقة لطب العيون أول مستشفى طبي أجنبي يوفر مجموعة من الخدمات الأساسية الضرورية لعلاج المرضى وشفائهم ومن ثم كسب ثقتهم ورضاهم ، وختاماً لهذه الدراسة ومن خلال الفرضية الرئيسية التي تمحورت حول : **يلعب التغيير التنظيمي دوراً هاماً في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.**

و للكشف عن معالم تجسيد معنى التغيير التنظيمي وتطبيق أبعاده بمستشفى الصداقة وعلى ضوء السؤال الجوهرى المطروح تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- إنّ البحث الميداني الذي أجري على مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للتغيير التنظيمي من خلال الأبعاد (الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، بعض خصائص الثقافة التنظيمية) ، وذلك اعتماداً على تقييم عينة عشوائية مختارة من جمهور المرضى المراجعين وإجمالاً يمكن القول بأن التقييم الجيد لأفراد عينة الدراسة المرضى يعكس نجاح مستشفى الصداقة لطب العيون .

2- من المؤشرات والعوامل المهمة والمتعلقة بالمريض مثل : الجنس ، السن ، الإقامة، تعتبر عوامل مؤثرة على نسبة الرضا المرضى عن الخدمات المقدمة ، فالمرضى الكبير في السن أكثر رضا عن الصغير ، ذلك أنه قد عاصر التغيير في الخدمات الصحية ويعرف الفرق بين نوعية الخدمات الصحية في الفترة الماضية والفترة الحاضرة بالإضافة إلى أن الحالة الصحية غير الجيدة للمريض الكبير ، وهذا واقع تم التعرف عليه أثناء فترة الدراسة من خلال الملاحظة .

3- تبين من الدراسة أن كل من يعالج بمستشفى الصداقة لطب العيون هم من السن التي تتراوح أعمارهم من 41 وما فوق وهذا يعود إلى ضعف المناعة عندهم ، وهذا ما تبينه النسب المئوية التي بلغت 84.34% هذا ما يبين أن أغلب المرضى الذين يعالجون بمستشفى الصداقة هم من الفئة الأكبر سناً ، وهذا لأنهم الأكثر عرضة للإصابة بالأمراض نتيجة ضعف المناعة عندهم .

4- الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال (الهاتف ، الفاكس)، وهذا مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 66.27% ، وهذا ما يبين أن التطور التكنولوجي دفع باتجاه التغيير ،

مما يدل على رغبة العاملين للاستفادة من التكنولوجيا وهذا مؤشر إيجابي على تقبل التغيير في عمليات الاتصال.(الجدول رقم 18).

5- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (19) ، أن أخذ مواعيد الفحص كان في السابق يقدمها الطبيب المعالج ، والمكلف بالتوجيه والاستقبال ، وهذا يبين بأن مستشفى الصداقة كان يعمل وفق خطة استراتيجية مبنية على أساس تقديم الخدمات على أعلى مستوى وهذا ما تؤكد نسبة 73.49 % من عينة الدراسة.

6- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (20) ، يبدو أن مستشفى الصداقة أحدث تغيير في عملية حجز المواعيد ، وذلك بفتح قسم خاص لذلك ، نستنتج أن مستشفى أحدث تعديلات على طريقة تقديم خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن المرضى وتتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام ، مما يدل على المساهمة في انجاز الاعمال وحجز المواعيد بصورة جيدة ، وهذا ما تؤكد نسبة 100 % من عينة الدراسة.

7- على ضوء النتائج الإحصائية المقدمة في الجدول رقم (21) ، يظهر أن موظف الاستقبال يقوم بالاستجابة والرد على احتياجات المرضى ، هذا يدل على أن مستشفى الصداقة يحترم فيه مقاييس التوظيف والتي تعتمد على المؤهلات العلمية ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في عملية الاستقطاب أي البحث عن المختصين في مجال واختيار الأفضل منهم ، وهذا ما تؤكد نسبة 93.98 % من عينة الدراسة.

8- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (22) ، توجد لوحات وعلامات ارشادية مكتوبة بالعربية ، هذا مما يسهل لهم الوصول الى الأقسام والمصالح المختلفة الموجودة داخل المستشفى ، يدل أن أغلبية المرضى المراجعين راضون ، وهذا الرضا راجع لكون المستشفى يحتوى على مساحات واسعة واللوحات الارشادية مكتوبة بالعربية وواضحة هذا مما سهل للمرضى التعرف والوصول الى المكان المراد الوصول اليه ، هذا ما تؤكد نسبة 85.5 % من عينة الدراسة.

9- تبين الشواهد الإحصائية الميدانية في الجدول رقم (23) ، أن موظف الاستقبال يولي اهتمام كبير لهم من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم واستفساراتهم ، يدل أن إدارة مستشفى الصداقة تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين ووضعهم في قسم الاستقبال والاستعلام إذ يجب على موظف الاستقبال التحلي باللطف واللين والابتسام في وجه المرضى وكذا الكلمة الطيبة والمظهر اللائق ، وقد بينت الدراسة أن متغير الاتصال في مستشفى الصداقة عينة الدراسة هو مرتفع ، حيث أن إدارة مستشفى الصداقة تأخذ عنصر الاتصالات

الصحية بنظر الاعتبار أنها تؤثر إيجاباً على حالة المرضى الصحية بشكل عام ، وهذا ما يؤكد نسبة 84.34 % من عينة الدراسة .

10- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 84.34 % من عينة الدراسة تحيل إلى أن إدارة مستشفى الصداقة تشجع مرضاها على الاتصال بهم ، وهذا من خلال توفير أرقام هاتفية ومواقع الالكترونية للتواصل مع مرضاها ، وهذا ما يبين أن مستشفى الصداقة يسعى إلى إدخال تعديلات حول خدماته بناء على المعرفة المكتسبة من الزبائن المرضى واهتمامه بتوطيد العلاقات مع زبائنه (الجدول رقم 25).

11- تؤكد الشواهد الإحصائية الميدانية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 86.75 % من عينة الدراسة أن هناك تجاوب كبير بينهم وبين الأطباء الكوبيين هذا يعود إلى الخبرة الكبيرة الذي يتمتع بها الطاقم الكوبي والتدريب الذي يتلقاه العاملون مما يساعدهم على التجاوب مع المرضى وتقديم الشروحات ، هذا بتوفير مترجمين إذ لزم الأمر، توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين طبيعة الاتصالات ورضا المرضى المستفيدين من الخدمة ، والتي أشارت إلى أهمية الاتصال بين الطواقم التمريضية والطبية والمرضى في تحقيق مستويات عالية من الرضا ، والتي أوضحت بأن الاتصالات تؤثر بشكل إيجابي على المرضى ، وأن توصيل المزيد من المعلومات للمرضى عن حالتهم الصحية تجعل منه أكثر رضى . (الجدول رقم 26).

12- تؤكد النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 86.75 % ، من عينة الدراسة أن مستشفى الصداقة يتابع شكاوي المرضى ويعمل على حلها فوراً ، هذا يدل على أن مستشفى لديه دور في تطوير العلاقة بينه وبين مرضاه ، وهذا من خلال حل الشكاوي التي لا يستطيع العمال حلها إلا بلجوئهم إلى الإدارة ، لذا يجب أن يتم بالاهتمام بالشكاوي لأن معرفتها هي بحد ذاتها فائدة لإدارة المستشفى لكي تتمكن من معالجة أخطائها وتصحيحها بالشكل الذي يصب في خدمة المرضى وخدمة أهدافها. (الجدول رقم 27).

13- تثبت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 67.5 % ، من عينة الدراسة أن إدارة مستشفى الصداقة تعمل على تبسيط إجراءات تقديم الخدمة من خلال التنسيق الكبير الموجود داخل المستشفى ، هذا يدل إجمالاً على أن مستشفى الصداقة محل الدراسة يعمل مع تماشي و المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هياكله من جهة ، والتوصل إلى سن قوانين وإجراءات جذرية في استعمال التقنيات في كافة المستويات الإدارية ومنح الحرية للعمال (الجدول رقم 29) .

14- من خلال النتائج الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 97.59 % ، من عينة الدراسة يتبين أن عمال مستشفى الصداقة يقدمون الخدمة دون تمييز أو محاباة ، وهذا يدل أن مستشفى يقدم الخدمات لمختلف الفئات العمرية ، مما ينشر الشعور بالعدل بين المرضى ، حيث يلمس المرضى ذلك من العاملين نتيجة للخدمات التي تقدم لكافة المرضى على حد سواء الأمر الذي يشعر فيه المرضى بالارتياح ، كما يقوم بإجراءات وتغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع تقنيات حديثة . (الجدول رقم 30).

15- تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 78.31 %، من عينة الدراسة أن هناك سهولة في انتقال ملفاتهم الصحية من قسم إلى قسم ، هذا يدل على أن مستشفى الصداقة يمنح العاملين في المستويات الإدارية الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للمرضى ، وإلزامهم بعدم إتباع الطرق الكلاسيكية ، وحثهم على إتباع الطرق الحديثة .

16- من خلال الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة نسبة 66.3 % ، من عينة الدراسة يتبين أن إدارة مستشفى الصداقة تمنح صلاحيات ومسؤوليات إلى عمالها قصد تسهيل العمليات الإدارية للمرضى ، هذا يبين أن مستشفى يمنح تفويض السلطة إلى بعض المستويات التنظيمية إلا أن هذا التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمستشفى ويكتفي بمستويات تنظيمية محددة فقط ، وهذا يرجع إلي أن التسيير الإداري كله أجنبي كوبي ولكي يتواصل المستشفى بمرضاها يعمل على تفويض بعض السلطات إلى إداريين جزائريين للتواصل مع مرضى مستشفى وهذا يدل على قيام مستشفى الصداقة بإجراء تغييرات جذرية في تصميم هيكل تنظيمي وتوصيف الوظائف اللازمة والضرورية للمستشفى ، وقيامها بتغييرات مست هياكلها التنظيمية وإدخال الحاسوب في عملياتها الإدارية بالإضافة إلى إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، كما أن الهيكل التنظيمي يعمل على زيادة تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى كما أكد السيد نائب رئيس مصلحة المحاسبة أثناء مقابلتنا معه.

- تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية .

- يتم انجاز الاتصال بين الرؤساء والمرووسين بسرعة كبيرة . (الجدول رقم 32).

17- تظهر نسبة 60.24 % من عينة الدراسة أن هناك التزام بالقوانين داخل المستشفى ، وهذا يدل على أن العاملين بمستشفى الصداقة يتصرفون براحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة اليهم داخل المستشفى ، وهذا ما أكده المرضى المراجعين أن عمال مستشفى الصداقة يقدمون لهم الخدمة وفق قواعد وإجراءات إدارية سلسة . (الجدول رقم 33).

18- أثبتت الإحصاءات التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (35) ، أن ادارة مستشفى الصداقة تتحمل مسؤولياتها عند تأخير مواعيد المراجعة ، حيث يتم تحديد موعد آخر في فترة وجيزة ، وهذا يدل على أن دخول تكنولوجيا جديدة بالمستشفى تجعلهم يغيرون من استراتيجية العمل من حيث تغيير المهام والوظائف وتحديدها ، مما يحقق أهداف المستشفى وهي خدمة المرضى بأحسن صورة ، هذا ما تؤكد نسبة 69.88 % من عينة الدراسة .

19- النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (36) تظهر نسبة 75.90 % من عينة الدراسة ترى أن الطاقم الطب الكوبي يحب عمله ويقده من خلال دخولهم في وقت العمل وإجراء الفحوصات والعمليات في وقتها المحدد ، وهذا يبين أن عمال مستشفى الصداقة يبذلون مجهودات من أجل ارضاء المرضى ، حيث التعامل الجيد مع المرضى باهتمام ويبقى ضميرهم المهني يعكس اهتمام العمال بأداء عملهم بشكل جيد والذي يتمحور أساسا في العمل على إرضاء المرضى.

20- يظهر من نتائج الجدول رقم (37) أن نسبة 90.36 % من عينة الدراسة يرون أن إدارة مستشفى الصداقة تحترم اللوائح والقوانين ، وهذا يدل أن العاملين بمستشفى لديهم الاطلاع على معظم القوانين واللوائح التنظيمية ، كما أن طريقة تطبيق القوانين من طرف القائمين على شؤون المستشفى امتازت بالمرونة .

21- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم تظهر نسبة 73.5 % من عينة الدراسة أن ادارة مستشفى الصداقة تستعمل أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى من خلال مراعاة الفئات السنية الكبيرة ، وهذا ما يبين أن الطاقم الاداري والطبي يغير من ثقافته باستعمال كل الأساليب والعبارات للتواصل مع كل الفئات حسب ثقافتهم وسنهم وجنسهم .(الجدول رقم 38).

22- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم تظهر نسبة 72.29 % من عينة الدراسة يبدو أنهم يشعرون بالاحترام من طرف الطاقم الطبي الكوبي ، هذا يبين أن طاقم الاداري والطبي الكوبي يعمل على احترام مرضاه وفق القواعد واللوائح التنظيمية للمستشفى كما تعمل ادارة مستشفى الصداقة على متابعة سلوك العاملين لديها والعمل الدائم في تطوير الطواقم الادارية في مختلف المجالات وخاصة فيما يتعلق بمهارات التعامل مع الجمهور من خلال دورات التدريبية ، وهذا يعود الى تنوع بيئة العمل واختلاف والتنوع الاجتماعي الموجود .(الجدول رقم 39).

23- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم تظهر نسبة 54.22 % من عينة الدراسة أن العاملون الكوبيون يتحلون بالأدب وحسن المعاملة لمرضاهم ، وهذا ما يدل أن مستشفى الصداقة يمتلك مهارات التعامل مع الجمهور المرضى بدرجة جيدة ، ويعود ذلك الى الخبرة العلمية والعملية للطواقم الكوبي الذي يتمتع بها.(الجدول رقم 40).

24- بينت النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم تظهر نسبة 84.34 % من عينة الدراسة أن مستشفى الصداقة يراعي التنوع الثقافي الموجود في المجتمع من خلال التعامل الجيد مع المرضى ، وهذا ما يبين أن مستشفى أحدث تغييرا في خلية الاستقبال ، بإضافة أفراد جزائريين وتدريبهم هذا من أجل تفادي كل سلبيات قد تحدث وينجر عنها عزوف المرضى ، لذا يعمل الطاقم الاداري على مراعاة تلك التنوعات من أجل كسب ثقة ورضا المرضى .(الجدول رقم 42).

25- تحيل الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم تظهر نسبة 61.45 من عينة الدراسة أن مستشفى الصداقة يضع في كل قسم مترجم ، وهذا مما يسهل في عملية التواصل بين الطبيب والمريض ، وهذا ما يبين التغيير الذي شهده مستشفى الصداقة سنة 2010 والذي تم فيه تعيين مترجمين موزعين عبر أقسام ومصالح المستشفى ، وهذا للتسهيل في عملية التواصل بين الطبيب والمريض .(الجدول رقم 43).

26- على ضوء النتائج الإحصائية المحصل عليها في الجدول رقم (44) ، يظهر أن الطاقم الطبي الكوبي يشرح الاجراءات الصحية الواجب لتباعها في المنزل ، وهذا يدل أن الأطباء يتابعون حالات مرضاهم بعناية واهتمام بالغ ، ويعود ذلك أن امتياز والمؤهلات العلمية والعملية للطواقم الطبي تجعله رائدا في تخصصه ، هذا ما يحمله مسؤولية كبيرة اتجاه مرضاه إذ تجده يقدم كل الارشادات والنصائح لمرضاه هذا ما تؤكد نسبة 75.90 % من عينة الدراسة .

26- من خلال ما تحصلنا عليها في الجدول رقم (45) ، نتأكد أن مستشفى الصداقة لطب العيون نظيف ومظهره الداخلي والخارجي جميل ويتوفر على خدمات صحية جيدة ، وما يضمه من أجهزة وتقنيات طبية حديثة ، مما يجعله نموذجا حديثا لمستشفيات الوطن ، وهذا ما تؤكد نسبة 51.08 % من عينة الدراسة

28- أثبتت النتائج في الجدول رقم(46) ، أن التصميم الحالي لمبنى المستشفى ، يتناسب بدرجة جيدة مع طبيعة الخدمات الصحية التي تقدم فيه ، حيث بينت نتائج الاستبيان بأن الوضع الحالي لتجهيزات

المستشفى والتسهيلات المتوفرة فيه عموما تؤثر بدرجة عالية على جودة خدماته ، وهذا ما تؤكد نسبة 84.34 % من عينة الدراسة .

29- كما أثبتت النتائج الإحصائية الميدانية في الجدول رقم (47) ، أن موظفي الاستقبال يتحلون بالطف واللين والابتسامة في وجه المريض وكذا الكلمة الطيبة والمظهر اللائق ، وامتلاك المستشفى لأحدث التجهيزات والمعدات الطبية ، وطاقم ذو كفاءة عالية ، بالإضافة الى موقع ونظافة المستشفى وهذا ما تؤكد نسبة 56.63% من عينة الدراسة .

30- و في الجدول رقم (48) ، أثبتت أن الخدمة المقدمة من طرف مستشفى الصداقة لطب العيون تؤثر تأثير ايجابيا على رضا المرضى ، كون المستشفى يمتلك تجهيزات حديثة ويد عاملة ذات خبرة عالية ولتوفره أيضا على مختلف المرافق الضرورية التي تساعده على إنجاز خدماته وتقديمها بجودة عالية ترضي متطلبات مرضاه المتعددة ، وتجعلهم يرسمون صورة جيدة عنه. هذا ما تؤكد نسبة 53.01 % من عينة الدراسة .

31- من خلال النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (50) ، يتبين أن خدمات مستشفى الصداقة ذات تنوع خاص تحتوي على خدمات تتناسب مع متطلبات ورغبات جميع المرضى ، والإقرار بالدور الكبير الذي يلعبه الحديث الايجابي والمعاملة الحسنة للمرضى الراضين في استمالة مرضى جدد إلى المستشفى وترغيبهم في التعامل معه ، وهذا ما تؤكد نسبة 63.86 % من عينة الدراسة

32- أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (50) ، أن معظم المرضى يؤكدون البقاء كزبائن للمستشفى ، وهذا ما يرجعه الباحث إلى المؤهلات التي يمتلكها مستشفى الصداقة لطب العيون من الطاقم الطبي والترفيضي للمستشفى ، التجهيزات الحديثة والمتطورة التي يمتلكها المستشفى ، التخصصات الموجودة ، هذا ما تؤكد نسبة 62.65 % من عينة الدراسة .

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز

- صحة الفرضية العامة : يلعب التغيير التنظيمي دورا هاما في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

التوصيات:

- 1-إجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على احتياجات المرضى .
- 2-متابعة شكاوي المرضى وتقديم الحلول الفورية .
- 3-تقديم الخدمات تتوافق مع تطور احتياجات المرضى.
- 4-ضرورة قيام المستشفى بإعادة النظر بالخدمات التقليدية التي تقدمها وإعطاء المرضى أهمية أكبر وتركيز على ثقتهم .
- 5- إنشاء قسم خاص للاستقبال وتوفير موظفين ذوي كفاءة وقدرات عالية في القسم ، لضمان التعامل الإنساني الجيد مع المرضى وذويهم ، وهذا يتطلب اهتماما أكبر عند اختيار هؤلاء الموظفين والتركيز على تدريبهم وتأهيلهم لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة للتعامل الإنساني باعتبارهم الجهة الأولى التي يحتك بها المرضى وذويهم عند دخولهم المستشفى حيث يتكون لديهم الانطباع الأول عن المستشفى .
- 6-الاهتمام باختيار موقع المستشفى فلا بد من التركيز على هذا القسم وخدماته من حيث الموقع الملائم ، التجهيزات الكافية ، الطواقم الطبية المؤهلة وتسهيل الإجراءات الإدارية .
- 7- تفعيل دور سجلات الشكاوي والمقترحات في المستشفى وعدم جعلها هامشية أو شكلية وذلك من خلال زيادة أعدادها بحيث تنوزع على الأقسام كافة وتحديد مواعيد منتظمة وإنشطة مسؤولة دراستها وتوحيدها ورفع تقارير منظمة بها بقسم أو لجنة مختصة أو ذات علاقة .
- 8-ضرورة الاهتمام بتطوير الخدمات الصحية وتحسينها بالمستشفيات الجزائرية بما يتناسب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيدين ، وذلك بمواكبة التطور التكنولوجي السريع خاصة في القطاع الطبي ، وإثراء المعرفة العلمية والطبية المتخصصة ، مما يزيد من رضا المرضى ورغبته بالعودة مرة أخرى اذا لزم الأمر .
- 9-عدم الاعتماد على المعيار المهني (الأطباء ، المديرون) في تعيين الإدارات القيادية إذ باتت كثير من المستشفيات المتطورة في العالم تعتمد على الإداريين المتخصصين في إدارتها كما انتشر تخصص إدارة المستشفيات كونه أحد التخصصات الإدارية العلمية الدقيقة التي تدرس في كثير من الجامعات.

- 10- أن تتبنى إدارات المستشفيات الجزائرية نظم وأساليب حديثة من أجل رفع مستوى الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة من خلال الإطلاع على جديد ومتابعة الدورات التدريبية المتخصصة بهذا الشأن وطلب الاستشارات من المتخصصين بهذا الميدان .
- 11- التواصل الدائم مع المرضى والاستماع لمشاكلهم بقنوات مفتوحة وليس من خلال موظف الاستقبال
- 12- عمل دراسات استكشافية دورية يتم فيها تقييم أداء المؤسسة
- 13- الإطلاع على مصادر المعرفة في مجالات الخدمة
- 14- عقد دورات تدريبية متخصصة التي تؤثر في التكوين المعرفي للمؤسسة.
- 15- توفير العدد الكافي من الطواقم الطبية المؤهلة ليتلاءم مع أعداد المرضى ، وكذلك توفير الممرضين المدربين وأصحاب الخبرة من أجل تحسين الخدمة وهذا يعود بالرضا على المرضى .
- 16- التعرف على حاجات الزبون كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة ، بمعنى أن تتبنى المؤسسة الإستشفائية إستراتيجية تسويقية موجهة بالزبون .
- 17- الرفع من مستوى أداء مكتب الاستقبال من خلال تكثيف الدورات التكوينية ، والحرص على تأهيل موظف الاستقبال الذين هم على الاتصال مباشر مع المرضى .
- 18- إقامة العلاقات التفاعلية بين موظفي الاستقبال والمرضى ، حيث يؤدي الاستثمار الجيد لهذه العلاقة إلى تعزيز ثقة المرضى والرفع من مستويات الرضا لديه .

الغائمة

خاتمة :

إنّ عملية التغيير في المؤسسات الصحية أصبحت تشكل محورا أساسيا في مسار التطوير وإعادة التشكيل الجذري لنماذج الممارسات التنظيمية المختلفة ، بما يتماشى مع مختلف التغييرات والتطورات التي حدثت في المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسات .

يمكن القول أنّ التغيير يمثل عامل رئيسي في تطوير المؤسسة الصحية عبر مختلف المراحل ، وقد ظل جليا مع تبلور ظاهرة التغيير في إطار عمليات إدارية وبرامج معقدة تهدف إلى خلق التطوير المطلوب كنتيجة إستراتيجية للتغيير وليس كانعكاس وتأقلم فقط .

لكي يكون التغيير مفيدا لا بد أن تتوافر له شروط خاصة ، إذ لا بد أن ينشأ الاقتناع به ، وأن يدرك ما هو متوقع منه ولا بد أن يأتي التغيير بعد مرحلة كافية من التجريب كما لا بد أن تكون إمكانيات التغيير ووسائله ممكنة وميسورة ومقدور عليها حتى يمكن أن تنتج إثارة في المدة المقررة ، وحسبما هو مرسوم له عند التفكير فيه وإقرار ضرورته .

يمكن القول أن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات الصحية ، يتحدد بوضع إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مع دراسة وتحليل الجمهور إلى جانب تحديد مجال التركيز على الخدمات الصحية المقدمة على أن يتم هذا العمل بشكل يتسم بالارتباط والتكامل .

ومن خلال الدراسة النظرية التي أوردناها في البحث يمكن القول أن التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية أصبح أداة من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية في انسياب خدماتها نحو مختلف شرائح الجمهور في ظل المنافسة الشديدة التي أفرزتها التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة والتي ألفت بظلالها على نشاط المنظمات الصحية ، مما دفع هذه المنظمات إلى تبني التغيير .

وعند دراستنا لدور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي من خلال دراسة على عينة من مرضى مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة .

تدرك إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون مدى أهمية التغيير التنظيمي ، إذا يمكننا القول أن الإدارة تسعى إلى تقديم أحسن الخدمات وهذا بتوفير الوسائل المادية والبشرية من أجل التطوير في الأداء وجودة الخدمة والإدارة الملتزمة كذلك بتطبيق كل ما يعزز ثقة الجمهور .

نستخلص من هذا أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة تلتزم بدعم التغيير التنظيمي ومن بينها (التغيير في الاتصال ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في بعض خصائص الثقافة التنظيمية) في سبيل تعزيز ثقة الجمهور .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن إدارة مستشفى الصداقة يقدم أحسن الخدمات للجمهور وفق الإمكانيات الكبيرة .

فالتغيير التنظيمي له عديد من المميزات التي يتمتع به على رأسها تحسين صورة وأداء المؤسسات ويحدث تطبيق التغيير التنظيمي في أبعاده الاتصال والذي يعد من الوسائل التي تحدث تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في إتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات ، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ، فتطبيق تكنولوجيا الاتصال في مجال التغيير بالمستشفيات يؤثر على العملية الاتصالية بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان لذا يعمل مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر عن تغيير في العملية الاتصالية بإتباع وسائل وتقنيات جديدة لملائمة الجمهور ، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها .

وذلك عن طريق توفير الوسائل والمعدات الطبية اللازمة والحديثة والاختصاصات من أجل رضاهم تعبر الأغلبية المطلقة من الجمهور المستجوب عن رضاهم عن الخدمات المقدمة في مستشفى الصداقة ، حيث يرى أن معظم المستجوبين أن الإدارة تعالج المشاكل التي يواجهونها أنيا .

ومن جانب آخر تغيير في الهيكل التنظيمي ، فقد تبين من الدراسة أن تغيير في الهيكل له أهمية كبيرة لدى جمهور مرضى ، لذا عمل مستشفى الصداقة إلى تغيير في هيكله مس جوانب عدة ، حيث قام بفتح أقسام ومصالح جديدة ، بالإضافة إلى توفير مترجمين في كل أقسامه ومصالح بغية كسب رضا المرضى مما يعزز ثقتهم بالمستشفى .

ومن جانب آخر تغيير بعض الخصائص الثقافية التنظيمية ، فقد تبين لنا دور تغيير في بعض خصائص الثقافة التنظيمية بمستشفى الصداقة ، مما يجعل أي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير لأبعاده ، هذا الفهم والإدراك الذي يخضع لما تتبناه الإدارة من نماذج قيمية واتجاهات ومعتقدات تشكل ثقافتها التنظيمية ، لذا يعمل مستشفى الصداقة على التعامل مع جمهورها المرضى وفق التنوع الثقافي والاجتماعي الموجود في المجتمع ، وبالتالي فقد خلصت الدراسة إلى أن كل تخطيط أو تنفيذ لإستراتيجيات التغيير يضمن نجاحه من خلال معرفة رضاه الجمهور وهذا ما يعزز ثقته وولاء للمستشفى .

قائمة المراجع

قائمة المراجعالمصادر :

القرآن الكريم

الكتب :كتب عربية :

- 1- أحمد إدريس محمد العزاوي ، العلاقات العامة المعاصرة وفاعلية الإدارة ، جامعة الزقازيق ، مصر، 2004 .
- 2- أحمد جودة محفوظ ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2008 .
- 3- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، 2003 .
- 4- أحمد محمد المصري ، العلاقات العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2006 .
- 5- أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية ، البحرين، 2006 .
- 6- إياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 7- بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2011 .
- 8- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار همة للطباعة والنشر والتوزيع ، بوزريعة ، الجزائر، 2003 .

- 9- حميد الطائي -بشير العلاق، عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان ، الأردن، 2009 .
- 10- خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة ، 2000 .
- 11- خيضر كاظم ، إدارة الجودة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007
- 12- دان كوهين ، أسس التغيير التنظيمي : دليل عملي ميداني -أساليب وأدوات التغيير في
المنظمات ، الترجمة والتعريب : معتر سيد عبدالله ، دار النشر ايترك للطباعة والنشر والتوزيع
ط1، القاهرة ، مصر، 2009 .
- 13- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية،
مصر ، 1999 .
- 14- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومه
ط1 ، الجزائر ، 2002 .
- 15- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط3، 2007 .
- 16- سليم بطرس، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية، الجامعة الأردنية، 2007
- 17- شذوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية،
2005 .
- 18- شريف العاصي، شرف أحمد، ترويج و العلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2006 .
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية طبع
نشر توزيع ، مصر ، 2001 .
- 20- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، 2005 .

- 21- عساف عبد المعطي، صالح محمد فالح، أسس العلاقات العامة، دار مكتبة الحامد، 2004 .
- 22- علاء فرج الطاهر ، إدارة الموارد والجودة الشاملة ، دار الـراية للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 23- عمار بوحوش ، محمد الذبيان ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر .
- 24- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 25- فريد الصحن محمد، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 .
- 26- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 27- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2008 .
- 28- مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 2008، عمان ، الأردن .
- 29- محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن .
- 30- محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2009 .
- 31- محمد الصيرفي ، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها دار الفكر الجامعي ، الأزاريطة ، الاسكندرية ، مصر 2009 .

- 32- محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار همة للطباعة والنشر والتوزيع ، بوزريعة ، الجزائر، 2003 .
- 33- محمد صاحب سلطان ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2011 .
- 34- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، مركز تكنولوجيا التعليم، ط2، 2000 .
- 35- محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل ، غالب جليل الصويصي ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازروي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 36- محمد عساف عبد المعطي، صالح محمد فالح، أسس العلاقات العامة، دار مكتبة الحامد، 2004 .
- 37- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر ، ط5، عمان ، الأردن، 2009 .
- 38- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 39- مروى م، دلزيل، ستيفن س، أساليب التغيير، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية، ط1، 2008 .
- 40- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ، الإسكندرية .
- 41- نينا جوكوبان، إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، دار النشر مجموعة النيل، ط1، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 2008 .
- 42- هشام حسان، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ، ط1 ، الجلفة ، الجزائر ، 2007 .

- 43- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .
- 44- يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي، دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مدرسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008 .
- 45- يوسف عبد الرؤوف، منهاج علوم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 ، الجزائر، 1999 .
- 46- يونس طارق شريف، إدارة العلاقات العامة، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2008 .

كتب أجنبية :

1. Edited by John Wanna- Improving implomentation "orgonisationl change and project management - Published by ANU E Press.
2. Dianne M.wadoell;Thonas G.Gummings-Christopherg.Oreanisationl Change Development and transformation-Cengage learning2007.
3. Mats Alvesson and Stefan sveningssson -Changing Organizational Culture"Cultural change work in progress-Routledge Talor &Francis Group;2008.

رسائل ماجستير :

- 1- إبراهيم قاسمي ، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج ، وحدة قطنيات الجنوب رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية وكلية العلوم الاجتماعية ، ورقلة ، الجزائر ، 2011 .
- 2- بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط) ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011 .

- 3- خليل أحمد خضر خليل ، اتجاهات نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2003
- 4- سمية مصطفى رجب ، فعالية برنامج ارشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى طالبات الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس (إرشاد نفسي) ، كلية التربية ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009 .
- 5- صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي -دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009 .
- 6- العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ،دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ، أطروحة دكتوراة علم الاجتماع والتنمية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية العموم الانسانية والاجتماعية جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، 2009 .
- 7- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة الباحث الإعلامي ، العدد 8 ، كلية الإعلام ، جامعة بغداد ، 2010 .
- 8- فريحة بوفاتح ، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر (حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط) ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2012 .
- 9- نهلة نهاد الناظر ، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة ،دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان ، رسالة

ماجستير ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،
2009 .

قائمة المجلات والجرائد :

أ/المجلات :

- 1- ابتسام عبد الرحمن حلواني ، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة (دراسة استطلاعية)، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، 13/12 ذو القعدة 1430 هـ ،معهد الادارة العامة بالرياض ، السعودية.
- 2- بوعزيز شيشون ، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء اطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد 10 ، 2011 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر .
- 3- جمال بن رزق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول +الثاني ، 2010 .
- 4- زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس،بالعلمة)، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد01 ، 2007 ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر
- 5- صلاح محمود ذياب، قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 01 ، 2012 ،الأردن.
- 6- عامر علي حسين العطوي ،الهام نظام الشيباني ، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، مجلد 08 ، العدد03 ، 2010 .

- 7- عامر علي حسين العطوي ،الهام نظام الشيباني ،دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، مجلد 08 ، العدد03 ، 2010،
- 8- عبد اللطيف مصلح عايض ، دور القيادة الادارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيه ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11 ، 2013 ، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ، اليمن
- 9- عبد الله غالم ، محمد قريشي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 10 ، 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 10- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة ، الباحث الاعلامي، العدد8، كلية الاعلام ،جامعة بغداد ، 2010،
- ب/الجرائد :
- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 07-140-مؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1428 ، الموافق 19 مايو سنة 2007 ، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، المادة 2 ، العدد 33 .
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 11-128 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 ، الموافق 22 مارس سنة 2011 ، يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 ، المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها ، العدد 18 .

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 12-281 مؤرخ في 19 شعبان عام 1433 ، الموافق 9 يوليو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء مؤسسات استشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيرها ، المادة 2 ، ص 9 ، العدد 41

المعاجم والقواميس :

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون سنة نشر ، تركيا.
- 2- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر ، المجلد الخامس ، بدون سنة نشر ، لبنان.
- 3- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي- القاموس المحيط - مدرسة الرسالة ، ط 8 ، بيروت ، لبنان 2005.

-المواقع الكترونية:

<http://www.djelfa.info/02/10/2014-15h12-1>

الملاحق

استمارة

الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة الاستبيان

في اطار تحضير رسالة ماجستير تحت عنوان : "دور التغيير التنظيمي في تعزيز ثقة جمهور الخارجي للمؤسسة دراسة على عينة من مرضى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة"

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في اثناء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان ، مع العلم أن اجابتم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة :

- أجب عن الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن : أقل من 20 سنة

من 20 سنة الى 30 سنة

من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3-محل الإقامة : من داخل الولاية خارج الولاية :

4- هل سبق وأن عالجت بمستشفى آخر ؟

نعم لا

5-هل تعالج لأول مرة بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة ؟

نعم لا

6-نوع المراجعة :

متابعة أول مراجعة

7-عدد المراجعات :

شهريا فصاليا سنويا

8-من قام بتوجيهك ونصحك بالعلاج بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة ؟

-تم إرسالك من طرف مستشفى آخر

- تم إرسالك من طرف طبيب مختص

- بعض الأصدقاء

9- مالذي دفعك للعلاج بهذا المستشفى ؟

- تقديم الخدمة وفق ما تتطلبه حالتك الصحية
- توفر الأقسام للعلاج وسهولة الوصول إليها
- السمعة الطيبة التي تعرفها عن المستشفى
- تقديم الخدمة طبقا للمواعيد المحددة
- موقع المستشفى ونظافة بيئتها داخليا وخارجيا
- كل ما سبق

10- ما طبيعة العلاج ؟

- فحص عادي
- اجراء عملية
- اجراء اشعة (ليزر)

11- ماهي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها ادارة مستشفى الصداقة كوبا/الجزائر في

- امدادكم بمواعيد الفحص : الهاتف باكس لحضور الشخصي

12- عند اعطائك لموعد آخر ، هل يتم ذلك عن طريق :

- الطبيب المكلف بالتوجيه والاستقبال

13- بما أنك من المترددين على المستشفى ، هل لاحظت تغير في عملية حجز

المواعيد؟

- نعم لا

14- عند دخولكم للمستشفى لأول مرة هل يتم توجيهكم من طرف ؟

موظف الاستقبال

اتباع لوحات الارشادية

15- هل يضع المستشفى لوحات وعلامات ارشادية يسهل الوصول الى الأقسام والمصالح المختلفة ؟

نعم لا

16- هل يستعمل موظفي الاستقبال المستشفى الصداقة أساليب الحوار معكم ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم أذكر

.....

17- هل يتميز موظفي الاستقبال بحسن الاستماع والانتباه لكم ؟

نعم لا

18- هل تشجع ادارة المستشفى المرضى على ادامة الاتصال معها ؟

نعم لا أحيانا

19- هل هناك تجاوب بينكم وبين الأطباء الكوبيين ؟

نعم لا أحيانا

20- هل لدى العاملين في مستشفى الصداقة القدرة على تقديم حلول جيدة للشكاوي التي تواجهكم داخل المستشفى ؟

نعم لا أحيانا

21- ما هي لغة التواصل بينكم وبين الأطباء؟

إيماءات الرأس حركات اليدين لغة اللفظية

22- هل تعتمد الإدارة والأقسام في المستشفى على تبسيط اجراءات تقديم الخدمة ؟

نعم لا أحيانا

23- هل يقدم المستشفى الخدمة الصحية للمرضى المراجعين دون تمييز أو محاباة ؟

نعم لا

24- هل تنتقل المعلومات الخاصة بك (ملفك الصحي) بين المستويات الادارية في

المستشفى لغرض علاجك بسهولة تامة وبدون تعقيد ؟

نعم لا أحيانا

25- هل تمنح ادارة المستشفى الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة الى عمال المستشفى

لتسهيل العمليات للمرضى ؟

نعم لا أحيانا

26- هل يتم الالتزام الحرفي بالقوانين داخل المستشفى ؟

نعم لا أحيانا

27- هل تلاحظ أن هناك مسؤول يتابع عمل العمال باستمرار ؟

نعم لا أحيانا

28- عندما تقوم الإدارة بتأخير موعدك ، هل تتحمل مسؤولية قرارها ؟

نعم لا أحيانا

29-هل ترى أن الطاقم الطبي الكوبي يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس ؟

نعم لا

30-هل يحترم عمال مستشفى الصداقة الوائح ؟

نعم لا

31- هل تستخدم ادارة المستشفى أساليب وعبارات تتناسب مع ثقافة وأعمار المرضى
المراجعين ؟

نعم لا

32-كيف يتم احترامك من طرف الطاقم الكوبي ؟

نعم لا أحيانا

33-هل يتسم العاملون بالمستشفى بالأدب وحسن المعاملة ؟

نعم لا

34- هل يهتم المسؤولين بمستشفى الصداقة بأنشغالاتكم ؟

نعم لا

35-هل يراعي مستشفى الصداقة التنوع الثقافي الموجود في المجتمع الجزائري ؟

نعم لا أحيانا

36- هل يوجد في كل قسم مترجم ؟

نعم لا

37-هل تم شرح لك الاجراءات الواجب عليك عملها بغية متابعة العلاج في المنزل ؟

نعم لا

38- هل أنت راضي عن نظافة المستشفى ؟

ممتازة جيدة مقبولة سيئة

39- هل انت راضي عن تجهيزات المستشفى؟

ممتازة جيدة مقبولة

40- هل أنت راض عن مستوى الخدمة الصحية التي يقدمها لك الأطباء أثناء مدة العلاج ؟

عال متوسط متدن

41- هل تولد لديك انطباع عن الخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة لطب العيون ؟

ممتاز جيد متوسط سيئ

42- هل تحدث أصدقائك وأقاربك عن ايجابيات والخدمات التي يقدمها مستشفى الصداقة ؟

نعم لا

43- هل ترغب بالبقاء كزيون للمستشفى الصداقة لطب العيون ؟

نعم لا

شكرا