

تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي - باتنة -

د. حامدي محمد

جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي - باتنة - ، حيث يتمثل المتغير المستقل في التدريب والمتغير التابع يمثل إدارة التغيير التنظيمي. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 60 موظف وتم الحصول على 45 إستبانة، تم إستخدام المنهج الوصفي لملائمة لهذا من النوع من الدراسات، والتوصل للعديد من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة تأثير للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : التدريب، إدارة التغيير التنظيمي، المركز الإستشفائي الجامعي - ولاية باتنة.

Abstract:

The study aimed at clarifying the impact of training on organizational change management (CHU Batna) where the independent variable in the training and the variable is the organizational change department.

A random sample of 60 employees was selected and 45 questionnaires were obtained. The descriptive approach was used to suit this type of study.

- There is no relationship of training needs to organizational change management.

- There is an impact relationship to training requirements on organizational change management.

- An impact relationship exists to assess the results of training on organizational change management.

Key words: Training, Organizational change management , CHU Batna,

مقدمة

إنَّ التدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهمية في تحسين أداء الأفراد إكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المنظمة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

إشكالية الدراسة:

يعتبر التدريب من أهم المقومات التي تسعى إلى تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن هذه الأسئلة، تقدم الدراسة الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي .

وتنقسم منها الفرضيات الجزئية التالية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

أسباب إختيار الدراسة:

الإيمان والثقة بضرورة التغيير وحتميته كوسيلة للإرتقاء والتنمية والرغبة في الإطلاع على الدور الذي يلعبه التدريب في إحداث التغيير و تحسين المنظمات بأهمية الإعتناء بالموارد البشري وذلك من خلال تدريبه وتحسين أدائه ومواكبته للتطورات والتغيرات.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- تحسين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بضرورة التدريب والتغيير والأهمية البالغة لهما .

- التعرف على التدريب والتغيير التنظيمي المحقق داخل المستشفى الجامعي -باتنة.

أهداف الدراسة: الهدف من خلال هذه الدراسة هو الكشف عن أهمية التدريب ودوره في إحداث التغيير ومحاولة الوصول إلى توصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة لدى العاملين بصفة عامة.

منهج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة إشكالية البحث ومحاولة إختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم الإعتماد على **المنهج الوصفي** لتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة بغرض التعرف على التدريب وأثره على إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل حول التدريب و إدارة التغيير التنظيمي

يعد التدريب مصدرا هاما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وذلك بهدف تكوين كفاءات وإطارات المستقبل حيث ينعكس إيجابا على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة.

المطلب الأول : مدخل للتدريب

يتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم التدريب و أهم خطوات العملية التدريبية

أولاً: مفهوم التدريب

للتدريب عدة مفاهيم بكثرتها وتنوعها فقد اختلف المفكرون في تعريفه لتشابه مضامينه إلى حد كبير وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة به :

التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الإحتفاظ به على مستوى الخدمة

المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر ¹.

التدريب هو عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم

ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكد من

النواحي الإيجابية في العمل.²

هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي

إلى زيادة معدلات أدائهم ³. وعرف أيضا جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية

تهدف إلى إجراء تغيير مهارة ومعرفة وسلوك خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي

يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن : التدريب يهدف إلى تحسين وتطوير مهارات الأفراد وهو عملية منظمة ومستمرة بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وتحقيق أهداف الكلية للمنظمة.

ثانيا : خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بالعديد من مراحل أهمها:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

إن البرنامج التدريبي برنامج مخطط له وبراعي في تخطيط التدريب احتياجات المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة على أداء المهام.

عرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الأفراد وسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد⁴.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد في أداء الأعمال المطلوبة منه⁵.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية بأنها الخط بين ما يحتاجه الأشخاص من التدريب حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية وبين ما يحتاجه التدريب أو العملية التدريبية حتى يتم انجازها بصورة فعالة⁶.

2. متطلبات البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من عملية تخطيط الاحتياجات التدريبية تأتي عملية تنفيذ البرامج التدريبية التي تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحالة التدريبية والظروف المادية والغير مادية التي تحيط بالبرنامج.

وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التنفيذي إلى حيز الوجود، حيث لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ فقط بل لابد من توافر المساعدة للتنفيذ الفعال وهناك تنفيذ داخل المنظمة أو خارجها .

3. تقسيم فعالية برنامج التدريب : تعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي

يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقه .

يعرف التقييم بأنه عملية إصدار قرارا علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي تكشف عنها بالممارسات الميدانية⁷ .

و تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية في الأساس إلى الإرتقاء بها وتطويرها وكما يذكر أنه بالرغم من أن الغرض الأساسي والمباشر للتقويم هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، فإن الغرض النهائي هو توفير البيانات والمعلومات التي يتخذ المديرون على أساسها قراراتهم ويمكن استخدام البيانات في تحديد احتياجات التدريب وتقويم جوانب القوة والضعف في عملية التدريب، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، هناك تعدد في مفاهيم و تعاريف إدارة التغيير التنظيمي نذكر منها:

عرفه **خضير كاظم الفريجات** على أنه :عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل⁸ .
عرفه **محمود سلمان العميان** بأنه :تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية⁹ .

أما **علي السلمي** فيعرفه على أنه : إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل استهدافا أحد أمرين :**أولهما** ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها، **وثانيهما** استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة تنافسية نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر¹⁰ . كما عرفه (**Andrew S & Mark G**) بقولهما: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية

باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.¹¹ كما عرفه **Recordo** بأنه: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.¹²

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن إدارة التغيير التنظيمي هي: عملية إحداث تحسينات على مكون أو أكثر الذي تتكون منه المنظمة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بها وتحقيق أفضل أداء للوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالتغيير التنظيمي

تسعى المؤسسات إلى ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والحصول على "معارف، مهارات، سلوكيات" جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة، حيث يتم هذا من خلال تدريب مواردها البشرية وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب:

1. دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال مسابقة التكنولوجيا

إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي، الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي الاقتصادي والتنظيمي للصناعة، ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي تحويل المدخلات إلى أي نظام مخرجات.

يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذا يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية:¹³

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبة معينة من الموارد البشرية.

- عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأقصى لذلك العمل.

- يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التدريب والتعليم، مما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

-إختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء الذي يلتزم به أفراد المنظمة. إنعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة التي تنعكس على مدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف. -يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية

2. دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال تجديد الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة بشكل عام "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادها ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره ضائعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل"¹⁴

وتعرف الثقافة التنظيمية "تعبير عن مجموعة من مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم واتجاهات ومهارات ناتجة من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم"¹⁵

وتمثل الثقافة التنظيمية ذاكرة ومنطق أعضاء المنظمة، وهي نظام من القيم المشتركة وهي نقطة مرجعية للتماسك، هذه المعتقدات والفلسفة الأساسية وروح المنظمة تلعب دورا أهم بكثير من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي.¹⁶

2-تغيير الثقافة التنظيمية: يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه عملية داخلية تهدف

إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قدرات بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها. فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلاقات الجودة الإدارة بالمشاركة، فرق العمل... الخ كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على المحيط.¹⁷ يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب.

3. دور التدريب في التغيير التنظيمي من خلال تطوير الكفاءات البشرية

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي يحدث على مستوى محيطها، إذ يتم وضع نظام الأجور على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور وتفتح المجال أيضا لترقية الفرد حيث يعتبر العنصر البشري في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا لإستمراريتها، ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهئ للمؤسسة فرص النجاح والتدريب يلعب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:¹⁸

1- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد

2- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد "المعارف، الدراية .. الخ" والتي اكتسبها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالفترة على تطبيق العملي للنشاط

3- **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المنظمة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، والمخرجات، ونجاح التغيير ... الخ.

المبحث الثاني: دراسة حالة المستشفى الجامعي بولاية باتنة

من أجل دعم الدراسة تم إختيار المستشفى الجامعي بولاية باتنة ، ومن خلال هذا المبحث سيتم إختيار الفرضيات وعرض النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المركز الاستشفائي الجامعي

يعرف المستشفى على أنه الجزء المتكامل من التنظيم الإجتماعي الصحي، وظيفته توفير العناية الصحية الكاملة لجميع السكان كما أنه مركز لتدريب العاملين في حقل الصحة والقيام بالأبحاث الاجتماعية والحيوية.¹⁹ يقدم المركز الاستشفائي خدماته لأكثر من 1016036 ساكن موزعين على 6 قطاعات صحية بالدوائر (باتنة، نقاوس، مروانة،

بريكة، أربس، عين التوتة) مع وجود 17 شبه قطاع و61 بلدية وكذا يستقبل كل عام عددا مهما من المرضى من الولايات المجاورة (بسكرة، خنشلة، أم البواقي...).

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإحصائية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف و شرح إجراءات الدراسة الميدانية وتحديد كل من مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة لشرح طريقة عمل الإستبيان المستخدمة في معالجة البيانات لتقديم فكرة شاملة عن منهجية الدراسة الميدانية.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بهدف قياس تأثير تطبيق عملية التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفى الجامعي محل الدراسة.

المجتمع يمثل مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الإهتمام في البحث، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المستشفى الجامعي بولاية باتنة، والذي يبلغ عددهم حوالي 250 موظف، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، فقد تم إختيار عينة بلغت 60 موظفا، وتم الحصول على 45 إستبيان صالح للمعالجة الإحصائية وتم إستبعاد البقية بسبب عدم إسترداد البعض منها، أو وجود نقص المعلومات في البعض الآخر.

ثانيا: تقديم أداة الدراسة:

تم الإعتماد على الإستبيان للنقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، لأنه يعد من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات والمهمة في نفس الوقت.

ويعرف الإستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الإستمارة، ترسل للأشخاص المعنيين أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.²⁰

ولقد تم تصميم هذا الإستبيان بالإعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ويحتوي الإستبيان في شكله النهائي على قسمين هما:

1/ القسم الأول: يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال ستة

متغيرات هي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة).

2/ القسم الثاني: ويتعلق بأثر التدريب في إحداث تغيير تنظيمي في المستشفى الجامعي،

وقد تم تقسيمه كما يلي:

- الجزء الأول: ويتعلق بالتدريب، حيث تم تخصيص مجموعة من الفقرات، بحيث تحتوي

على (12) فقرة.

- المحور الأول: ويتعلق بمجال الاحتياجات التدريبية، ويتكون من (03) فقرات.

- المحور الثاني: ويتعلق بمتطلبات التدريب، ويتكون من (03) فقرات.

- المحور الثالث: ويتعلق بتقييم نتائج التدريب ويضم (03) فقرات.

- الجزء الثاني: ويتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، حيث تم تخصيص مجموعة من الفقرات،

بحيث تحتوي على (12) فقرة.

وقد قابل عبارات محاور الإستبيان مجموعة من الدرجات وفقا لسلم ليكارت والذي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات الأفراد، لسهولة تقييمه وتوازن درجاته وأيضا لقدرته على قياس الأثر بين متغيرات الدراسة حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة ، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم(01) : درجات مقياس ليكارت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تفرغ وتحليل بيانات الإستبيان من خلال الإصدار 22 لبرنامج التحليل الإحصائي.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إنَّ ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم حساب ذلك من خلال ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، حيث تم التوصل لقيمة الثبات لجميع فقرات الإستبيان 0.91 وهي نسبة أكبر من 60%، وهو ما يمثل قيمة جيدة للثبات وعليه تم التأكد من ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

يقوم هذا المطلب بإختبار الفرضية الرئيسية والجزئية للدراسة بما يتلائم و الأساليب الإحصائية المتعارف عليها ومنها الإنحدار الخطي المتعدد والذي يمكننا إستخدامه من معرفة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التدريب) ومتغير الدراسة التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثير للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي تم إجراء إختبار للقدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتعدد ، معامل التحديد (R^2) ، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): تحليل تباين الانحدار (ANOVA)

R^2	مستوى المعنوية) (Sig)	قيمة F	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.558	0.00	17.26	4.67	3	14.01	الإنحدار
			0.27	41	11.09	البواقي
				44	25.11	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F تقدر ب 17.26 وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت 0.00 وهي معنوية إحصائيا، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 القائمة على وجود تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

إن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.558 وهذا يعني أن تطبيق التدريب يفسر ما مقداره 55.8% من التغير الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي ، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

إختبار الفرضيات الجزئية:

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم الإعتماد على الانحدار المتعدد وإختبار T، وذلك لإختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

جدول رقم(03): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائيات T

مستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الانحراف المعياري	B	
0.01	2.59		0.32	0.84	الثابت
0.17	1.38	0.19	0.10	0.14	مجال الاحتياجات التدريبية
0.00	3.23	0.44	0.10	0.32	متطلبات التدريب
0.04	2.10	0.25	0.10	0.21	تقييم نتائج التدريب

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة تأثير للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول السابق بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل مجال الاحتياجات التدريبية بلغت 0.14 والقيمة المعيارية المقابلة لـ 0.19 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 1.38 ، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (Sig) القيمة 0.17 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي غير معنوية إحصائيا. وهذا يعني رفض الفرضية

البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 معناه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول السابق بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل لمتطلبات التدريب بلغت 0.32 والقيمة المعيارية المقابلة لها 0.44 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 3.23 ، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (Sig) القيمة 0.00 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائيا. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول السابق بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل لتقييم نتائج التدريب بلغت 0.21 والقيمة المعيارية المقابلة لها 0.25 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 2.10 ، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (Sig) القيمة 0.04 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائيا.

وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

الخاتمة: يعتبر التدريب من أولويات المنظمات الحديثة و من أهم المقومات الأساسية التي تسعى لتحسين أداء الفرد والمؤسسة ، فهو عملية حيوية لرفع الأداء

وتحقيق الكفاءة والفعالية وذلك من خلال تنمية وتطوير المهارات والقدرات والمعارف والتي تعود عليها العامل قبل تلقيه التدريب وهذا ما يسهم بشكل مباشر وفعال في عملية التغيير التنظيمي.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للتدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

على ضوء تحليل النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات أهمها :

← ضرورة توفير المستلزمات والوسائل الضرورية للقيام بعملية التدريب على أحسن وجه.

← إهتمام الإدارة في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة .

← إعطاء فرصة الإختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق أهداف المستشفى الجامعي -بانتة-

← تنوع البرامج والدورات التدريبية بما يخدم حاجة الموظفين.

← بعد الإنتهاء من عملية التدريب يجب تقييم المتدربين لتحقيق من أن أهداف التدريب تحققت .

← يجب التأكد من مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية والفئة المتدربة بغية الوصول إلى تحقيق التغيير التنظيمي.

الهوامش والمراجع:

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب)، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 21 .

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الطبعة 2، عمان، 2006، ص 16 .

³ عبد المنعم شوقي سي عبد الحميد موسى، التدريب في مجال العلاقات الإنسانية، فرانكلين للطباعة القاهرة، دون سنة نشر، ص 9 .

⁴ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 29.

- ⁵ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ق، ص 138 .
- ⁶ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران ،عمان، 2008، ص 83.
- ⁷ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 99.
- ⁸ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1 ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 339 .
- ⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 343 .
- ¹⁰ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 327 .
- ¹¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 52 .
- ¹² ماهر صبري، القيادة التحويلية وبورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 11.
- ¹³ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص 151- 152.
- ¹⁴ عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علوم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2005، ص 33 .
- ¹⁵ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 49.
- ¹⁶ Françoise kourilsky: **Du désir au plaisir de changer**, 3éd, dunod, paris, 2005, p12.
- ¹⁷ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 11.
- ¹⁸ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، مرجع سابق، 110.
- ¹⁹ وثائق من المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة- .
- ²⁰ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس 2007، ص 119.