

## ”إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي

### بالمملكة”

دكتورة أماني حمزة محمد  
جامعة دار الحكمة الأهلية  
كلية إدارة الأعمال والقانون  
قسم الموارد البشرية

Email: [amohammad@dah.edu.sa](mailto:amohammad@dah.edu.sa)

Phone: 0966505585233

### المخلص

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير والتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية والكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعاده علي الميزة التنافسية ، وقد تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين بإحدى المستشفيات الحكومية بجدة، واشتملت عينة الدراسة على (80) موظف وموظفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، قد توصلت الراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ وأن "واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؛ ووجود علاقة ارتباطية بمقدار بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير ودرجته الكلية وبلغت (.832\*\*\*)،

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الميزة التنافسية، القطاع الصحي، المملكة العربية

السعودية

## مقدمة:

أن التطور والتغيير سنة كونية تنطبق على جميع أصول الحياة على كوكب الأرض، ولا تبعد إدارة المنظمات بأي حال من الأحوال من هذا التغيير فالحياة الإنسانية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صورها عبر محاولات الإنسان المتغيرة للتكيف مع الطبيعة وإدارة حياته.

وعلى مدى العقود القليلة الماضية، كان هناك وعي متزايد بالحاجة إلى التحول والتحسين في مؤسسات القطاع الصحي، تقليص النفقات، والأسواق المالية المتقلبة، والقرارات المركزية للحكومات، ومعايير السلامة، والتشريعات وتكنولوجيا المعلومات والبيئات المتزايدة في الاضطراب تدفع مؤسسات القطاع الصحي بشكل متزايد إلى بدء وتنفيذ وإدارة تغييرات في الحوكمة والهيكل والتصميم وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين (Ali & Anwar, 2021, 21).

وفي الوقت الحاضر، هناك صراع مستمر بين منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية بطريقة افضل للحفاظ على العملاء وتحقيق صورة ذهنية متميزة، من خلال التركيز على أهم العناصر التي تحقق تلك الميزة، هو المنظمة القادرة على جذب العملاء وبناء أفضل مركز في ذهن العميل من خلال التدفق المستمر للمزايا التنافسية (عبد الزبيدي, 2011: ص 15).

فيجب أن تقدم المنظمات الصحية اليوم نتائج سريعة ونمو مستدام في وقت واحد في بيئة تزداد فيها التنافسية بشكل متسارع، فالمنظمات مجبرة على التكيف والتغيير إلى درجة غير مسبوقة، وبالتالي يتعين على القادة اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، فيجب عليهم أن يتفاعلوا بسرعة أكبر مع الفرص والتهديدات، ويجب أن يكون الموظفون في الخطوط الأمامية أكثر مرونة وتعاونًا، لذا يعتبر إتقان فن إدارة التغيير السريع ميزة تنافسية حاسمة في العصر الحالي (Ewenstein et al., 2015, 1).

حيث توفر إدارة التغيير بفعالية فوائد تساعد هذه المؤسسات على الحفاظ على الميزة التنافسية في العالم المستمر في التغيير، وتشمل بعض هذه الفوائد: تمكين المنظمة من الاستجابة بسرعة للاحتياجات المتغيرة للعملاء، وإدراك أهمية التغيير والفوائد المتوقعة منه عند تنفيذه بالشكل الصحيح، وتعزيز المرونة كلما ظهرت ضغوط من أجل التغيير مما يساعد المنظمة على التحسين من حيث العمليات وقدرات اتخاذ القرار والعوائد المالية وغيرها، وتحديد المشكلات بسهولة وتمكين المنظمة من التعرف على تلك المشاكل التي تتطلب خطة التغيير (Jalagat, 2015, 1238).

لذا تهتم منظمات في عالم اليوم بإدارة التغيير التي تمكنها من القدرة على التعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية من أجل إحداث التغيير الذي يمكن من خلاله مواجهة الصعوبات والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية وإدارية ومنظمة والتي تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة، إذن في تطوير التخطيط المناسب، والتنظيم، والتوجيه، والرصد والسيطرة بعيدا عن الصدفة والارتجال (معيزي، 2011: ص 707).

ويستدعي التفوق على المنافسين والتكيف مع الديناميكيات المتزايدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والاعتماد على الميزة التنافسية القائمة على إدراك وتفكير عميق وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لعرقلة الدخول من المنافسين الجدد في القطاع الذي تعمل فيه وتحقيق الاستمرارية في إطار مستويات متميزة من الأداء المؤسسي (الرشيدي، 2019: ص 389)

حيث تعتبر الميزة التنافسية أحد العناصر الرئيسية للنجاح في خلق قيمة العملاء في ظل بيئة الأعمال المعاصرة إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها (سماعة، 2016: ص 70) وتؤمن الميزة التنافسية البقاء ضمن جماعة من المنافسين والنمو في السوق، خلق قيمة للمتعاملين معها، وتساهم في تلبية احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتساعد في سمعة وصورة السوق المالية في أذهان المتعاملين فيها، تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة للعملاء إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنهجية في ظل بيئة تنافسية، تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف (يكوش، 2019: ص 271).

فالميزة التنافسية تؤدي مهمة حيوية في القطاع الصحي، فهي لا تعزز الخدمات الصحية فحسب، بل تقضي أيضًا على عدم الكفاءة وهدر الموارد (Wogwu & Hamilton, 2018, ) (48).

### مشكلة البحث:

يعد التغيير من الظواهر الحتمية التي تتعرض لها أية منظمة في أي قطاع من القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي؛ وتكمن قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في قدرتها على إدارة التغيير بفاعلية وكفاءة؛ وإدارة التغيير الناجحة ليست فقط عاملاً مساعداً على تحقيق بقاء واستدامة المنظمة، ولكنها أيضاً عامل مساعد على تحقيق الميزة التنافسية؛ ومن هنا تبرز أهمية توجيه

منظمات القطاع الصحي لاهتمامها نحو تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة من أجل التمكن من تحقيق الميزة التنافسية بنجاح.

وذلك باعتبار أن إدارة التغيير طريقة فعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهايار ويعتبر عمل القيادات الإدارية في المنظمات الأعمال وإتباع الاستراتيجيات السليمة لإدارة منظماتهم وفق منظور استراتيجي مدروس مطلباً أساسياً لتحسين أداء منظماتهم وقدرتها على المنافسة والنجاح وتحقيق الأهداف (الأحمري, 2015: ص 1).

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها أهم النقاط التي تركز عليها الإدارات المعاصرة والتي تسعى من خلالها إلى تعزيز فاعلية المنظمة وتحسين أدائها من خلال ما توفره لإعضائها من التماسك والتناغم من أجل تحقيق الانسجام والضبط داخل المنظمة (الاحمري, 2017: ص أ).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية؛ ومن تلك الدراسات دراسة همالات (2020)، والتي أشارت إلى أن إدارة التغيير تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في جانبي التكلفة والتميز؛ وتتفق نتائج تلك الدراسة ما نتائج دراسة الحربي (2010)، والتي أشارت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير والميزة التنافسية. وعلى الرغم من كون إدارة التغيير وسيلة واعدة لتحقيق الميزة التنافسية، فإن تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير لا يخلو من التحديات؛ وترجع تلك التحديات إلى عوامل متعلقة بممارسات إدارة التغيير نفسها وأيضاً عوامل متعلقة بطبيعة التغيرات التي تواجهها المنظمات.

فكما أشارت دراسة كوما وآخرين (Kumah et al., 2016)، من المعوقات العديدة التي قد تكتنف إدارة التغيير نقص الدعم من الإدارة العليا وعدم كفاية تقديم التدريب اللازم لدعم المديرين من المستويات الإدارية الدنيا في تنفيذ مبادرات إدارة التغيير؛ أما دراسة رايداوت (Rideout, 2011) فقد أشارت إلى أن إدارة التغيير تواجه تحديات نابعة من صعوبة التعامل مع التغيرات التي قد تواجهها المنظمة، وتتضمن تلك التغيرات ما يتعلق بتخفيض مستويات العمل وتخفيض حجم العمالة وزيادة مستوى المسؤولية الفردية وانخفاض الإيرادات وهامش الربح بسبب الانخفاض الحاد في نشاط السوق.

مما دفع الباحث لإجراء البحث الحالي ويمكن إبراز مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (ابعاد إدارة التغيير مجامعة ومنفردة)

لإدارة التغيير وأبعاده وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاده عند مستوى الدلالة

"(0.05)؟"

### أسئلة البحث:

1. ما واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الاستراتيجية - التغيير في التكنولوجيا - التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة تحقق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير بأبعاده والميزة التنافسية عند مستوى عند مستوى الدلالة (0.05)؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الاستراتيجية - التغيير في التكنولوجيا - التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعاده وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاده عند مستوى الدلالة (0.05).

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية تطوير الأساليب الإدارية في القطاع الصحي بالمملكة للتماشى مع الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في مختلف الدول الإقليمية والعالمية؛ وكذلك من أهمية تعزيز مستويات الميزة التنافسية بالقطاع الصحي السعودي ويمكن إبراز أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد يساهم البحث الحالي في الكشف عن مستويات تطبيق أبعاد إدارة التغيير بمؤسسات القطاع الصحي السعودي وتعزيز تطبيقها مستقبلياً.

- قد يساهم هذا البحث في التعرف على مدى قدرة المؤسسات الطبية السعودية على تحقيق الميزة التنافسية وتقديم الدعم المناسب لها لتحقيقها.
- يأمل الباحث في إثراء المكتبات العربية بمزيد من الابحاث حول إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- قد يساهم البحث الحالي في التوصل لوضع اقتراحات وتوصيات مناسبة بناء على ما سيتوصل إليه من نتائج لتعزيز تطبيق أبعاد إدارة التغيير في القطاع الصحي.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية في لفت انتباه المختصين لإقامة المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بتعزيز مستويات الميزة التنافسية للمؤسسات الطبية.
- قد يُحقق البحث الحالي على أرض الواقع نتائج تدل على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في القطاع الصحي.

## مصطلحات البحث:

### إدارة التغيير:

إدارة التغيير بسلسلة الأنشطة التغيير المرغوبة بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية لتكون المؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة (عبد اللطيف ورقراقي, 2014: ص 7)

وتعرف إدارة التغيير على أنها عملية إدارة التغيير والتطوير داخل شركة أو مؤسسة مماثلة من أجل تقليل المقاومة والآثار السلبية للتغيير (Skvarciany & Iljins, 2015, 374).

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها عملية تخطيط وتنسيق تنفيذ جميع التغييرات من خلال الأفراد والفرق في القطاع الصحي السعودي.

### الميزة التنافسية:

تعرق الميزة التنافسية بأنها تلك الميزة التي تحصل عليها المنشأة حين تعتمد سياسة تطوير المنتجات والخدمات لديها والتفكير بكل جديد مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة التقليد لتلك المنتجات والخدمات مما يضمن بقائها في الصفوف المتقدمة للمنافسة في سوق العمل (محاحي, 2019: ص 135)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها اتحاد قوي بين تميز المنظمة والفعالية التنظيمية في تنفيذ التغييرات في البيئة، والذي يؤدي إلى نشاط أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين من خلال السماح للكيان الإنتاجي بتوليد المزيد من المبيعات أو هوامش أعلى (Pangestu & Setyorini, 2020, 11).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: وضع يمكّن المؤسسات الطبية السعودية من العمل بطريقة أكثر كفاءة أو جودة أعلى من المؤسسات الطبية على المستوى الإقليمي والدولي التي تتنافس معها والتي تؤدي إلى فوائد تعود لتلك المؤسسات.

## فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي للتحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفق متغير (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفق متغير (عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعادها وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها ؟

## الإطار النظري للبحث

إن التغيير هو الأساس الذي يُبنى عليه أي نشاط إداري ويقوم على إدراك التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة ومعرفة كيفية مواجهتها بالأسلوب المناسب، أي الانتقال من وضع إلى وضع أفضل، فهو استجابة لاحتياجات المنظمات لإيجاد توازن للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالمنظمات (أحمد، 2017: ص 129).

وفي العصر الحالي، يعتبر التمتع بالقدرة على التغيير بفاعلية وكفاءة أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات، وتؤدي زيادة المتطلبات المرتبطة بالمبادرات الجديدة، والتطورات التكنولوجية، ومحاولة البقاء في صدارة المنافسة إلى إحداث تغييرات في طريقة عمل المنظمات؛ وقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن إدارة التغيير المدروسة والمنفذة جيداً، تساعد في زيادة احتمالية تطبيق التغيير واستدامته بنجاح (Meade, 2013, 1).

وقد فرض ذلك على المنظمات التكيف مع التغيرات واعتباره أحد جداريات القرن الجديد، واستغلال جميع الفرص واستثمار كل إمكانياتها المادية وغير المادية، وقطع الحواجز أمام المبادرات والابتكارات لإحداث التغييرات اللازمة (بوغازي، 2015: ص 73).

ومن هنا يمكن اعتبار إدارة التغيير من الاستراتيجيات المهمة التي يُعتمد عليها في منظمات الأعمال في الحياة المعاصرة التي تتسم بسرعة الإيقاع وتحريك الثوابت وانهايارها، وتميزها بالحرية والثورة التكنولوجية، فهي حياة دائمة التغيير في الفكر الإنساني وأنماط الحياة وأساليب العمل والنظم الإدارية (المسدي، 2014: ص 3).

وبالتالي ترى الباحثة أن إدارة التغيير قد أصبحت من أهم متطلبات التطور والتقدم والازدهار لجميع منظمات الأعمال في الحياة المعاصرة، فهو لم يعد مجرد وسيلة تستخدمها المنظمات في أوقات الأزمات فقط بل بات منهجاً متكاملًا من الأنشطة المتداخلة وأحد الأبعاد الرئيسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المنظمات.

ويتعرض القطاع الصحي للعديد من التغييرات في الجبهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، وقد تكون منظمات القطاع الصحي غير قادرة على التعامل مع التغييرات مثل ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، والتكيف مع البيئة التنظيمية، ودمج التكنولوجيا الطبية المتقدمة، لذا تعمل منظمات القطاع الصحي تحت تأثير عوامل داخلية وخارجية متعددة، وبالتالي يجب عليها تطوير قدرات ديناميكية، والتي من شأنها تعزيز استدامة الميزة التنافسية من خلال تحسين العمليات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية داخل المنظمات (Singh et al., 2020, 597-598).

ويختلف حجم التغيير في منظمات القطاع الصحي بشكل كبير من الإصلاحات التدريجية إلى الإصلاحات السريعة والواسعة النطاق المدفوعة بعوامل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أوسع، وبالتالي تعتبر إدارة التغيير فيما يتعلق بقطاع الرعاية الصحية صعبة بشكل خاص لأنها تتضمن لاعبين متنوعين يعبرون عن قيم وأفكار مختلفة حول الشمولية والتمكين والمشاركة وحياسة كميات مختلفة من القوة (Javanparast et al., 2017, 77-78).

ويرى الباحث أنه قد تسارعت وتيرة وحجم التغيير في العديد من القطاعات في الآونة الأخيرة وخصوصاً في القطاع الصحي، حيث تتغير البيئة داخل القطاع الصحي وخارجه بشكل أسرع في الوقت الحاضر، وبالتالي تعتبر المهارات الإدارية لإدارة التغيير أكثر أهمية في عالم اليوم المحكوم بالعولمة والتكنولوجيا سريعة التغيير.

**أهمية إدارة التغيير:**



من أبرز أوجه أهمية إدارة التغيير الحفاظ على الحيوية والفاعلية، حيث تتمثل أهمية إدارة التغيير داخل المنظمة في العمل على التجديد والحيوية وإظهار روح الانتعاش والعمل على إحياء اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج كما أن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وفق خطوات حدوثة ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (نور الدين، 2016: ص 10)

وتلعب إدارة التغيير دوراً مهماً في تنمية القدرة على الابتكار، فإدارة التغيير دائماً تحتاج إلى جهد للتعامل مع التغيير على أساس أن هناك فرعيين منهم من يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير وذلك باعتبار أن التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه (الأحمر، 2015: ص 38)

ويمكن من خلال إدارة التغيير الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، حيث تعمل إدارة التغيير على العمل للوصول إلى أعلى مستوى من الدعم وتحقيق الأداء المطلوب وتزيد من قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو وزيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة ومساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب (غيلاني، 2017: ص 11)

وتساعد إدارة التغيير أيضاً على تحقيق التوافق مع المتغيرات المحيطة، فهي تساعد على التوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه للكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة بناءً على جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية (عرفة، 2012: ص 20)

ويجبر تنفيذ التغيير داخل المنظمات المديرين على العمل من أجل تعديل التوازن الديناميكي الحالي للقوى داخل المنظمة، من خلال: زيادة قوة الضغط نحو التغيير، وتقليل أو قمع القوى التي تعارض التغيير، وتحويل الاتجاه الذي تعمل فيه القوة عن طريق تحويل قوة مقاومة التغيير إلى قوة ضاغطة من أجل التغيير؛ وبالتالي، فإن عملية التغيير تتطلب التخطيط والتنسيق والتدريب والرقابة، وبعبارة أخرى، إدارة التغيير (Braica, 2013, 148).

فمن خلال إدارة التغيير يُمكن تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظراً لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن تكون المسار

التغييرى موجهاً نحو المنافسة لتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع والانتقال من الوضع الحالي لآخر مستقبلي يتجاوزته نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد (حسين، 2019: ص 4)

ويرى الزويري (2015) أن أهمية إدارة التغيير تنبثق من أهمية نشاط التغيير المنشود وما يجب تحقيقه من ذلك التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية السرعة لإنجاز التغيير المطلوب ضمن الوقت الذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة أو لتكيفها مع المتطلبات الجديدة للزبائن والبيئة الخارجية (ص 24)

ومما سبق عرضه يرى الباحث أن إدارة التغيير باستمرار في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة وتتضمن خاصة في القطاع الصحي مبادرات إدارة التغيير مجموعة متنوعة من التدخلات التنظيمية التي تنفذها الأحداث الداخلية والخارجية التي تعمل على تسهيل إحداث عمليات التغيير التنظيمي، وتهدف أساليب إدارة التغيير إلى تمكين الأفراد من قبول واعتماد والحفاظ على التغيير التنظيمي المطروح.

#### خصائص إدارة التغيير:

تتسم إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص ويشتمل بعضها على: الواقع: يجب ربط إدارة التغيير بالحاضر، وإشراك المنظمة بأكملها عملياً بما في ذلك القدرات والموارد والمواقف في عملية التغيير؛ الصدفة: يجب أن تتوافق عملية التغيير مع مختلف احتياجات ورغبات الجهات الفاعلة المعنية؛ الشرعية: تتطلب إدارة التغيير إطاراً قانونياً وأخلاقياً ومتوافقاً مع القوانين المعمول بها؛ والتكيف السريع مع التطورات الجديدة: فالتجهيز، والقدرة على التكيف، والسيطرة على التطورات الجديدة وتوجهاتها هي سمة أساسية لحيوية عملية إدارة التغيير (Hamadat et al., 2013, 485).

وهذا بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية والتغيرات التكنولوجية والتغييرات التي تحدث في الأشخاص المشاركين في المنظمات، حيث تتطلب إدارة التغيير خبرة ومهارات، وتخصص قطاعي، ووعي بالحاجة إلى التغيير، والرغبة في المشاركة ودعم التغييرات، والمعرفة حول كيفية التغيير وكيف يبدو التغيير، والقدرة على تنفيذ التغيير على أساس يومي، والتعزيز للإبقاء على التغييرات (Susanto, 2017, 170).

وتتضمن الخصائص الرئيسية لإدارة التغيير كلاً من الشمولية والشرعية القانونية والارتقاء والتقدم والقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والمشاركة والتكامل والتوافقية:

#### ● الشمولية:

تعتبر إدارة التغيير استراتيجية تساهم في تسيير المنظمة من أجل إحداث تغييرات في جميع جوانب المنظمة ويتمشى ذلك مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية لذلك يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها بحيث يعتبرها نظام كاملاً (السكرانه، 2013: ص 53)

● **الغائية:**

حيث أن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيداً عن العبثية يهدف إلى أقتناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة لصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم؛ كما أن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري (هباش، 2014: ص 18)

● **الشرعية القانونية:**

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يجب أن تعدل القانون قبل إجراء التغيير ومن ثم الحفاظ على الشريعة القانونية حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوى قد تستخدمه في مقاومة التغيير، أن تراعي إدارة التغيير قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع، وجود جهد إعلامي وإخباري مستمر ليضفي بالشرعية على التغيير من الناحية الأخلاقية، جعل التغيير هو المبدأ الأخلاقي من أجل التطوير ومن أجل الارتقاء نحو الأفضل (حلس، 2012: ص 21)

● **الارتقاء والتقدم:**

أن الهدف من التغيير هو وإيجاد إمكانيات تطويرية أفضل من الإمكانيات والقدرة القائمة، إضافة إلى الإصلاح الإداري الذي يحتاج إلى التطوير كونه يشمل على أهداف المنظمة ورؤيتها لذلك فهو بحاجة إلى التغيير المستمر حتي تلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لذلك لا بد من أن تتصف إدارة التغيير بالتطوير والابتكار حتي لا تفقد مضمونها وأهميتها (حيدر، 2018: ص 21)

● **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:**

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة (بوخدوني، 2014: ص 11)

● **المشاركة:**

حيث يقوم المسؤول بإشراك المرؤوسين في قرارات إحداث التغيير ويجب التأكيد هنا على أن يكون العاملون ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة وتكون المشاركة أما في صنع القرار أم في اتخاذ القرار (الأحمري، 2015: ص 255)

#### • امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:

كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيائها وتندثر بزولها حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل انها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها (محمد، 2015: ص 52)

#### • التكامل والتوافقية:

يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتملك القدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة في المنظمة والقدرة على التأثير في الآخرين والقدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره، والقدرة على الحركة بحرية مناسبة (الحباشنة، 2019: ص 72)

#### أهمية الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المنافع التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو تقديم مزايا تتجاوز منافع المنتجات المنافسة (ميزة التمايز)، حيث تحدث الميزة التنافسية عندما تكتسب المنظمة أو تطور سمة أو مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، وتعد الميزة التنافسية ضرورية لرضا العملاء عند حصولهم على قيمة أعلى في المنتجات المقدمة ويمكن تلبية هذه المتطلبات من خلال تنظيم الإنتاج وتطبيق ذو مستوى أعلى وتكاليف إنتاج منخفضة (Wang et al., 2011, 100).

وتعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحول الأساسي للمنظمة وتجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الأثنين معاً فهي الطريقة التي تحافظ بيها المنظمة على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجاتها (شتوح، 2016: ص 115)

وتساهم الميزة التنافسية في زيادة التركيز على خلق القيمة لدى العملاء وتلبية حاجتهم بشكل أساسي مما يعمل على زيادة ولاءهم ويعزز من صورة المنظمة الذهنية لديهم بالإضافة إلى الابتعاد عن النمطية في تقديم الخدمة رغم انتشار التقنيات المتطورة في المنظمات الخدمية

فتساعد على تقدم الخدمات المتميزة سواء في جودتها أو في تكلفتها أو في سرعة تسليمها (معموري وهجيرة، 2010: ص 3)

كما تساهم الميزة التنافسية في تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء وكذلك يتم تحقيق التميز في الموارد والكفاءات المستخدمة والاستراتيجيات المتبعة في ظل البيئة شديدة التنافسية واكتساب المنظمة لحصة سوقية جديدة مما يؤدي إلى ربحية وفرص استثمار عالية في السوق (الحربي، 2010: ص 22)

وتُكسب الميزة التنافسية منظمات الأعمال مجموعة قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات التي تساهم في تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين لها في الأسواق وتمتع منتجاتها أو خدماتها بالعديد من المزايا والصفات عن منتجات المنافسين لها مما يكون لديها موقف تنافسي قوى في السوق ويؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة (الطائي، 2013: ص 295)

وتحقق الميزة التنافسية القدرة على خلق شيء متفرد ومختلف عن باقي المنافسين مما يجعلها متميزة تميزاً إيجابياً عن غيرها من المنافسين من وجهة نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها من خلال استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم (القطب، 2012: ص 80)

كما تشجع الميزة التنافسية منظمات الأعمال بالقيام بالعديد من المواقف الفريد من نوعها من أجل إحداث تطورات جذرية وهيكلية في جميع مجالات العمل داخل المنظمة مقارنة مع المنافسين وذلك من خلال تميز المنتج سواء كان سلع أو خدمات وبالتالي تزداد قدرة المنظمة في إنشاء مواقف دفاعية عن طريق الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة (الحنيطي والقعيد، 2019: ص 4)

وتعظم الميزة التنافسية من موارد المنظمات بشكل كامل في استغلال الفرص أثناء استكشاف الموارد فيها العامل الأساسي الذي يساهم في الحفاظ على الربحية في السوق التنافسية الحديثة من خلال التكامل الفعال للبيئة والموارد التنظيمية باستخدام القدرات الفكرية للمنظمة (البدري وعمران، 2021: ص 433)

حيث تقوم الميزة التنافسية بوظيفة تحليل المجال الذي تعمل فيه المنظمة والإدارة التنظيمية وتأثير المنظمة في أشكال الاستفادة من الموارد والاستراتيجية، ففي ظل ضغوط البيئات التنافسية، ينبغي أن تشكل المنظمات استراتيجيات في مواجهة المتطلبات البيئية التنافسية وتطوير القدرات بناءً على البيئة التنافسية؛ فمن أجل الاستمرار وسط ضغوط المنافسة، من الواضح أنه من المهم للمنظمة وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء (Nuryakin, 2018, 8-9).

ويرى الباحث أنها كـمكون غير مرئي لاستراتيجية المنظمة، تتبع الميزة التنافسية من القدرة التي تجمع بها إدارة الأعمال بين الموارد والقدرات الأساسية والثانوية في شكل أنظمة نشاط متزامنة بشكل جيد، والمنظمات التي تهتم بالميزة التنافسية تتمتع بالقدرة على السيطرة على مواردها وإمكانياتها الرئيسية، ومن ناحية أخرى، تستطيع حماية مصالح أصحاب المصلحة (العملاء، والموظفين، والمساهمين، وما إلى ذلك) مع التركيز على المهارات متعددة الأوجه للمنظمة وتشجيع الأفكار المبتكرة.

#### محددات الميزة التنافسية:

تسعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها بالشكل الذي يضمن تميزها عن غيرها من المنظمات مما يعصب تقليديها وذلك بطريقة تقديمك الخدمة أو بشكل الذي يضمن المنتج أو من خلال ناحية السعر أو بكل ذلك معاً.

ولابد من اتباع عدد من المحددات التي تبني عليها الميزة التنافسية لكي تحقق المنظمة تميزها عن غيرها وتمثل تلك المحددات في الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل تحقق أهدافها بالاعتماد على التحليل الدقيق والوعي لبيئاتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول ف المنافسة والوصول إلى الميزة التنافسية (عبد النعيم، 2020: ص 59)

وقد طور بورتر نموذج الماسة للتنافسية الذي يساعد على فهم الوضع التنافسي لدولة ما في الاقتصاد العالمي، ويحدد بورتر أربع فئات (التي يسميها الماسة الوطنية) التي توفر الظروف الأساسية أو المنصة لتحديد الميزة التنافسية الوطنية للمنظمات في الدولة، وهي، ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب، والصناعات المرتبطة والداعمة، واستراتيجية المنظمة وهيكلها والمنافسة، وهكذا يوفر نموذج الماسة لبورتر الرابط بين المنظمة والمصادر الخاصة بالبلد للميزة التنافسية التي تستفيد منها المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية دولية (Sewdass & Du Toit, 2014, 3-4).

فنموذج بورتر الماسي هو نموذج معترف به على نطاق واسع لتحليل القدرة التنافسية للدول، ويستخدم نموذج بورتر للتحقيق في الميزة التنافسية الوطنية في صناعة معينة، ونموذج بورتر الماسي له أربع محددات رئيسية واثنين من المحددات الإضافية، والمحددات الرئيسية هي ظروف العوامل، وظروف الطلب، والصناعات الداعمة والمرتبطة، واستراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة، والمحددات الإضافية هي الحكومة والفرصة، وتتفاعل جميع هذه المحددات مع بعضها البعض وتكون نظام ديناميكي (Demir et al., 2010, 1-2).

### ● الكفاءة :

تعد الميزة التنافسية هي أداء المنظمات بصورة أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين أي إنجاز المخرجات بأقل من المدخلات أو إنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف من أجل جذب العملاء والزبائن (القطب، 2012: ص 79)

أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمدخرات بالنسبة لكل موظف ومع أخذ كل الثوابت بعين الاعتبار فإذا ما تحققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج بمعنى آخر ستمتلك المؤسسة مزايا تنافسية تكون التكلفة أحد أهم ركائزها (هباش، 2014: ص 14)

### ● التكلفة:

وتعني تكيف العمليات الإنتاجية لتقيص أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة وبالتالي تخفيض رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة ونقلص حالات الفقدان والضياع كما أن تخفيض التكلفة تعني تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى ، وبالتالي قيام المنظمة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على مستوى الجودة (الزهراني، 2012: 143)

هي التي تعتمد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجهم كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق وفورات الحجم وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل (عجمي، 2012: ص 53)

### ● المرونة الاستراتيجية:

تسمح المرونة الاستراتيجية الاستعداد للاحتتمالات والتحضير للمتغيرات عبر التفاعل معها وهذا التفاعل يشمل الإجراءات التي تتخذ بناء على الدراسات التحليلية وصنع سيناريوهات متعددة لكل احتمال عبر صياغة الفرضيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الأنشطة (الحنيطي والقعيد، 2019: ص 6)

أي تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة له كما أن المرونة تمثل القدرة على تسليم ما يحتاجه الزبون خلال مهلة زمنية أقصر مما يقوم بها المنافسون وبذلك تقاس المرونة بالمهل الزمنية المطلوبة لاستجابة إلى احتياجات الزبائن فتحقق المونة ميزة تنافسية للمنظمات (مساعدة، 2013: ص 245)

#### • المعرفة:

أصبحت المعرفة من المحددات الأكثر أهمية في إنشاء الميزة التنافسية إذا أنها تمثل مجموعة من الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ونوعية المنتجات وهذه المعرفة تمثل في براءة الاختراع وبالتالي فالمؤسسات الناجحة التي تقوم بإنشاء الميزة التنافسية بالاعتماد على المعرفة الجديدة باتباع أساليب وسلع وخدمات جديدة (وهاي، 2018: ص 59)

#### • الإبداع:

أن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الأبداع المتحقق في توافرها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز لها عن الآخرين وبدون ذلك لا معني للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية (البكري وحمدان، 2013: ص 10)

#### • استراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة:

تشير استراتيجية المنظمة وهيكلها والمنافسة إلى السياق الذي يتم فيه إنشاء المنظمات وتنظيمها وإدارتها، فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة وهيكلها والمنافسة، يوجد مصدران للتأثير على مستوى المنظمة والمستوى الوطني: على مستوى المنظمة، تشمل الخصائص الرئيسية الاستراتيجية والهياكل والأهداف والممارسات الإدارية والمواقف الفردية وشدة المنافسة داخل قطاع الأعمال، وعلى المستوى الوطني، تشمل الخصائص المواقف تجاه السلطة والإدارة والعلاقات بين الأشخاص والأعراف الاجتماعية للأفراد والمعايير المهنية (Mboya & Kazungu, 2015, 130).

#### دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية:

إن إدراك الحاجة إلى التغيير أمر ضروري بالنسبة لأي إدارة عليا، فالتغيير ينبغي أن يكون فعالاً ولديه القدرة على التحرك بحرية، والتأثير على الآخرين، وتوجيه القوى العاملة في



النظم المستهدفة والوحدات الإدارية بهدف الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المرغوبة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة (هملات، 2020: ص 2).

فالميزة التنافسية تمثل اللبنة الرئيسية التي تركز عليها أداء المنظمات التي أصبحت تواجه بيئة تتميز بالتغيرات النوعية التي يصعب التنبؤ بها، فمن النادر وجود منظمة تمتلك سبق التنافسي على كافة الأصعدة والمجالات مقارنة مع المنافسين وذلك نظراً لمحدودية الموارد الداخلية والخارجية في المنظمة وهو الأمر الذي يستدعي من هذه المنظمات الاعتماد على إدارة التغيير للتخفيف من الآثار السلبية (الزويري، 2015: ص 2-3).

وتعد القدرة على التكيف مع التغيير أمراً ضرورياً في البيئة سريعة التغير الحالية، من أجل الحصول على ميزة تنافسية فريدة، ويتأثر أداء المنظمات بشكل إيجابي من خلال وجود ممارسات إدارة التغيير، وتميل إدارة التغيير إلى المساهمة بقدر كبير في الكفايات التنظيمية، وبالتالي توفر تقدماً كبيراً لتعزيز الابتكار؛ وترتبط ممارسات إدارة التغيير بتعزيز الأداء، فالمنافسة المكثفة، وتقلب المنتجات والبيئة المحيطة، كلها عوامل تحث المنظمات على البحث عن مصادر أحدث لتحقيق الميزة التنافسية، وإدارة التغيير هي واحدة من هذه المصادر التي يمكنها تحسين وتحديد مصير المنظمات (Alrumaih, 2017, 83-84).

فهناك حاجة إلى التحسين المستمر بشكل أساسي لكل منظمة، وهناك المزيد والمزيد من المنافسين في السوق واحتياجات العملاء تتزايد وتتغير باستمرار، وهذا هو السبب في أن إدارة التغيير المناسبة ضرورية للمنظمات للحفاظ على مركزها في السوق على المدى الطويل، وتحقيق ربح وتحقيق الميزة التنافسية (Matkó et al., 2015, 18).

وقد أشار شتوح (2016: ص 115) إلى إن إدارة التغير تعد من أحدث الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة ومواكبة التطورات التي تطرأ على العصر الحالي، وتزود المنظمات بالميزات التنافسية اللازمة للحفاظ على حصصها السوقية.

كما يمكن اعتبار إدارة التغيير أحد أهم الدوافع والمحركات الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على الإبداع والابتكار ما ينعكس بدوره في اكتساب العديد من المزايا التنافسية في صور مختلفة مثل: الجودة في مخرجاتها والكفاءة في تلبية حاجات العملاء، والتجديد المستمر في المنتجات، أو في أساليب وطرق الإنتاج، وهي كلها تعتبر بمثابة مزايا تنافسية تقوي المركز التنافسي للمؤسسة وتساعد على البقاء والاستمرار (هباش، 2014: ص 15-16).

وتعمل إدارة التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل ويتضح ذلك في عدة جوانب أهمها (عماري، 2013: ص 8).

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الإنتاج.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

وتمارس إدارة التغيير أيضاً العديد من الأنشطة بصورة مباشرة من أجل تكوين منظمات متميزة من حيث الأداء وذلك عن طريق وضع الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة بالشكل الذي يحقق الفاعلية الوظيفية لدى العاملين وتحسين مستوى أدائهم العام ولا تؤثر تلك الأنشطة في الأهداف العامة للعمل بل تتسجم معها وتدعمها (إبراهيم، 2019: ص 25)

والجدير بالذكر أيضاً إن إدارة التغيير لها دور كبير في تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية (إبراهيم، 2019: ص 29).

كما تساعد إدارة التغيير في تشخيص مشكلات الأفراد وتحفيزهم وتكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، كما تمكن المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، وتساعد المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها (البلوي، 2016: ص 256-257).

ويضمن التنفيذ الناجح لإدارة التغيير في سياق التوازن بين العوامل المختلفة التي تؤثر على التنفيذ الناجح استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، كما يضمن استدامة المركز التنافسي للمنظمة، فيجب أن تكون المنظمة مرنة تجاه اعتماد التغيير وتنفيذه، أي أنها يجب أن تكون موجهة نحو المستقبل نحو الفرص المتاحة للإبداع والابتكار، وإزالة القيود المختلفة لإدارة التغيير من خلال الأشخاص المشاركين فيه (Dimitrova, 2019, 299-300).

كما تعد القدرة على إدارة التغيير والتكيف معه شرطاً ضرورياً لتعزيز الأداء التنظيمي والبقاء والنمو، فيتعين على المنظمات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة وترقيات التكنولوجيا الحالية، ويجب عليها التعامل مع عمليات إعادة التنظيم، ومبادرات التحسين، وعمليات الدمج والاستحواذ، وكلها تهدف إلى جعلها قابلة للنمو والاستمرار وتتمتع بالقدرة التنافسية في حالة التحديات التي يفرضها منافسوها، وتمكّن مبادرات إدارة التغيير المنظمات من أن تصبح كفؤة وفعالة والمنافسة

بشكل إيجابي في مواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى في نفس المجال ( Gaunya, 2014, ) (179-180).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن إدارة التغيير تؤدي دوراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية في مختلف القطاعات وخاصة القطاع الصحي فهي تضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات في البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية حيث تكون قادرة على مواكبة التطورات مما يعطيها ميزة تنافسية عن غيرها، كما تساهم في تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة الصحية، وتدعم روح الإبداع والابتكار، وتستفيد من التكنولوجيا الحديثة سواء في العمليات الإدارية أو العلاجية مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنافسين ويضفي عليها مزيد من الجودة والكفاءة والسرعة.

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات التي تناولت إدارة التغيير:

هدفت دراسة أوجوجيوا وكوابي (Ojogiwa & Qwabe, 2021) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي العام في نيجيريا، وإمكانية الاستفادة من إدارة التغيير الثقافي التنظيمي لتحسين نتائج التغيير؛ واعتمد الباحثان على المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات السابقة التي توضح تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير الناجح والأداء، وإدارة التغيير الثقافي التنظيمي في القطاع الصحي العام بنيجيريا؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: يؤثر التركيز على التغييرات الوظيفية بدلاً من الثقافية سلبياً على مبادرات إصلاح القطاع الصحي العام بنيجيريا، وتوجد علاقة إيجابية بين الدراية الكافية لقادة المنظمات بثقافة منظماتهم وتطبيق التغيير وإدارته بنجاح، وتؤثر الثقافة التنظيمية المخصصة والمهارات المحسنة والتركيز على الإنجاز إيجابياً على إدارة التغيير في القطاع الصحي العام.

وهدفت دراسة إبراهيم (2017) إلى بيان كيفية إدارة التغيير واتخاذ القرار حول الاستراتيجية الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل واقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية وتخفيض مقاومة التغيير ما أمكن وتوصيف أنواع التطوير التنظيمي وبيان نمطه المتبع في المؤسسات الحكومية بصفة عامة وبلدية محافظة المجمع بصفة خاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في بلدية محافظة المجمع بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على عدد (147) فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن مستوى تقييم العاملين بلدية محافظة المجمع لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي كان إيجابياً وذا مستوى متوسط،

أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة في بلدية محافظة المجمعة كان متوسط، ووجود أثر ذي دلالة معنوية بين عناصر التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدارة التغيير مما يعني أن التطوير التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي بإدارة التغيير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الديموغرافية للمبحوثين وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي (المؤهل الدراسي) والمؤهل الدراسي لصالح فئة العاملين ممن يحملون الثانوية العامة فأقل والمستوى الإداري لصالح فئة الموظفين مما يدل بشكل واضح على أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

وأجرى بوت وآخرون (Butt et al., 2018) دراسة هدفت إلى استكشاف الدور المعدل لإدارة التغيير في العلاقة بين العوامل التنظيمية والفعالية الفردية للأطباء في باكستان؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء العاملين ب(13) مستشفى عامة وخاصة في باكستان؛ واشتملت العينة على (503) طبيب؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين توفير التدريب والتطوير وتعزيز الفعالية الفردية للأطباء، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين توافر التواصل التنظيمي وتعزيز الفعالية الفردية للأطباء، كما تقوم إدارة التغيير بدور معدل في العلاقة بين العوامل التنظيمية والفعالية الفردية للأطباء.

وتناولت دراسة كوما وآخرون (Kumah et al., 2016) التعرف على دور مديري المستوى الأول بالمستشفيات في تنفيذ وإدارة التغيير، وتحديد المهارات والكفايات التي يحتاجونها والتحديات التي تواجههم؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المستوى الأول بالمستشفيات في غانا؛ واشتملت العينة على (54) مدير؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: تشتمل أهم أدوار مديري المستوى الأول في إدارة التغيير على: نشر المعلومات، وتأييد التغيير، وتدريب الموظفين وتطويرهم، والاتصال بجميع الأطراف المعنية، وتخصيص الموارد، والإشراف، ويؤثر نقص الدعم من الإدارة العليا وعدم كفاية التدريب المقدم لمديري المستوى الأول سلباً على دورهم في إدارة التغيير.

وتناولت دراسة عجمي (2012) بعنوان " التعرف على مداخل وأساليب التغيير التنظيمي التي تتبناها منظمات الأعمال وتحديد أهم ملامح وسمات وخطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تستطيع من خلالها منظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي كمناهج للدراسة، وقد توصلت الدراسة

للعديد من النتائج أهمها: هناك علاقة بين مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وأن هناك علاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجية بنك التنمية نحو الاستفادة من التغيير التنظيمي.

وسعت دراسة رايداوت (Rideout, 2011) إلى التعرف على استراتيجيات وتقنيات إدارة التغيير المستخدمة من قبل القادة في صناعة الإنشاءات المعدنية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة صناعة الإنشاءات المعدنية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (7) قادة؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي النوعي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة إيجابية بين تحلي القادة بالاستباقية وإدارة التغيير في المنظمات، كما توجد علاقة إيجابية بين إدارة القادة للتغيير وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

وتناولت دراسة سينج وآخرون (Singh et al., 2020) استكشاف الميزة التنافسية المستدامة في بيئة ديناميكية فيما يخص المستشفيات متعددة التخصصات في الهند؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات متعددة التخصصات في الهند؛ واشتملت العينة على (5) مستشفيات؛ واعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة النوعي القائم على تحليل المحتوى؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: تحقيق المستشفيات محل الدراسة الميزة التنافسية بمستوى متوسط، وتوجد علاقة إيجابية بين التغيير والتكيف في البيئة الديناميكية وبناء الميزة التنافسية المستدامة للمستشفيات، وتوجد علاقة إيجابية بين خلق القيمة الفريدة وإدارة الظروف غير المتوقعة وبناء الميزة التنافسية للمستدامة للمستشفيات، وتوجد علاقة إيجابية بين استخدام منهجية تركز على المريض وبناء الميزة التنافسية المستدامة للمستشفيات.

واستقصت دراسة رحمانتيا وآخرون (Rahmantya et al., 2019) تحليل وقياس العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمستشفيات من خلال جودة الخدمة، وأخلاقيات العمل الإسلامية ونظم المعلومات؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مرضى التابعين لوكالة الضمان الاجتماعي الصحي في كوينجان باندونيسيا؛ واشتملت العينة على (115) مريض؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين اتباع أخلاقيات العمل الإسلامية وتعزيز الميزة التنافسية للمستشفيات، كما توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استخدام نظم

المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية للمستشفيات، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استخدام نظم المعلومات وأخلاقيات العمل الإسلامية وتعزيز جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير والميزة التنافسية:

واستقصت دراسة الأحمر (2015) توضيح دور إدارة التغيير بمجالاتها (إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير في الاستراتيجية، إدارة التغيير في ثقافة المنظمة، إدارة التغيير في نمط القيادة وإدارة التغيير في التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة والجودة والتميز والإبداع) في شركات الاتصالات في دولة ليبيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (625) العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في دولة ليبيا وهي (شركة ليبيا للهاتف المحمول، وشركة المدار الجديد، وشركة هاتف ليبيا، وشركة بريد ليبيا وشركة ليبيا للاتصالات والتقنية LTT ، واشتملت عينة الدراسة على عدد (243) فرداً ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعاننت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود أثر لإدارة التغيير بمجالاتها المعتمدة في الدراسة كمتغير مستقل (إدارة التغيير في الاستراتيجية، إدارة التغيير في ثقافة المنظمة، إدارة التغيير في النمط القيادي، وإدارة التغيير في التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الكلفة والجودة والتميز والإبداع) في شركات الاتصالات في دولة ليبيا، وعدم وجود أثر لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في دولة ليبيا.

وتناولت دراسة هملات (2020) التعرف إلى أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية التعرف إلى إدارة التغيير على إدارة الإبداع لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والتعرف إلى أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال إدارة الإبداع، والتعرف إلى أثر إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم (208) مدير، واشتملت عينة الدراسة على عدد (196) مدير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعاننت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (بعد التكلفة وبعد التمايز) لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على إدارة الإبداع لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بأبعادها (بعد التكلفة،

بعد التمايز)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال إدارة الإبداع والتغيير. وهدفت دراسة خرفي (2015) إلى معرفة أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تقرت في فترة التريص من (15- 3 - 2015) إلى (1- 4- 2015) على عدد من العمال العاملون في هذه المؤسسات، واشتملت عينة الدراسة على عدد (37) عامل إداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: تبني مؤسسات محل الدراسة إدارة التغيير بنسبة مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير بأبعادها الخمس (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام، والتغيير في مجال الموارد البشرية) وبين الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، والفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة.

وسعت دراسة الحربي (2010) إلى بيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير المتمثلة في الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة والاستراتيجية القهرية على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة والتكلفة والمرونة والتسليم) في المصارف السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين والمراقبين الذين يعملون في المصارف السعودية، واشتملت عينة الدراسة على عدد (75) فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين استراتيجيات التغيير (العقلانية والتوعية الموجهة) وبين أبعاد الميزة التنافسية بشكل عام، وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة استراتيجيات التغيير ومستوى الجودة، وتوجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين ممارسة استراتيجيات التغيير وأبعاد الميزة التنافسية التكلفة والمرونة والتسليم.

#### الاجراءات المنهجية للبحث

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث؛ سوف يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة

وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، 2008: ص287) **مجتمع الدراسة وعينته**

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بالمستشفى بجدة، وقد حددت الباحثة عينة عشوائية منهم لتمثيل مجتمع الدراسة قوامها (80) موظف وموظفة.

#### الأساليب الإحصائية

- 1- **التكرار والنسب المئوية** لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- **المتوسطات الحسابية** لترتيب استجابات أفراد الدراسة.
- 3- **معامل ارتباط بيرسون** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 4- **معامل ثبات (ألفا كرونباخ)** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 5- **معادلة المدى**: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

6- اختبار **Independent Samples Test** لمعرفة الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير الجنس.

7- **تحليل التباين الأحادي one way anova** لمعرفة الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

#### خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - عدد سنوات الخبرة).

1- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

**جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس**

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
---	-------	---------	----------------



1	نكر	38	47.5%
2	انثى	42	52.5%
المجموع		80	100.0%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (47.5%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (52.5%) من أفراد العينة إناث.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

### جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	6	7.5%
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	56	70.0%
3	10 سنوات فأكثر	18	22.5%
المجموع		80	100.0%

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (7.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (70.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (22.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من 10 سنوات فأكثر.

أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالي جداً - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - بدرجة ضعيفة جداً) بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة بالتطبيق على إحدى المستشفيات الحكومية بجدة.

### وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني:** ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (30) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية – التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" ويتكون من العبارة (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد.
- المحور الثاني: "واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة – الخدمة – التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" ويتكون من العبارة (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد.

### صدق أداة البحث:

1) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث

أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر البحث

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=30)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

"واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية – التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.699**	11	.738**	6	.621**	1
.556**	12	.765**	7	.538**	2
.505**	13	.670**	8	.470**	3
.489**	14	.724**	9	.830**	4
.491**	15	.797**	10	.626**	5
"واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة – الخدمة – التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.512**	11	.444*	6	.771**	1
.245*	12	.745**	7	.721**	2
.673**	13	.781**	8	.658**	3
.370*	14	.603**	9	.602**	4
.589**	15	.657**	10	.556**	5

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من جدول رقم (3) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" بين (\*\*-0.470 - \*\*0.830)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني: "واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" بين (\*-0.245 - \*\*0.781)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة محاور الاستبانة.

**ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:**

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**جدول رقم (4) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة**

م	المحور	معامل الارتباط
1	"واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	.890**
2	"واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	.906**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم (4) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (\*\*-0.890 - \*\*0.906)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

**جدول رقم (5) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة**

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	"واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	15	.946

2	"واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	15	.941
المجموع		30	.920

يتضح من الجدول رقم (5) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.941-0.946) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.920)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (6) التالي:

جدول رقم (6) التكرارات والمتوسطات الحسابية لتوضيح "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: التغيير في الاستراتيجية	4.09	.745	1	عالية
2	البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي	4.04	.839	2	عالية
3	البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا	3.87	.890	3	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.00	.737	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (4.00) بانحراف معياري بلغ (.737)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (.745-0.890).

وجاء في الترتيب الأول البعد الأول: التغيير في الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (.745)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (.839)، بينما جاء في الترتيب

الأخير البعد الثالث التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.890).

ويرى الباحث أن حصول واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية - التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية على درجة استجابة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة قد يعزى إلى وجود العديد من الأسباب أهمها حرص إدارة المستشفى على اتباع الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة التي تُساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وأهمها تطبيق أبعاد إدارة التغيير لقناعتهم بضرورة هذا النوع من الإدارة وفعاليتها التي اثبتتها في العديد من المستشفيات على المستويين الحكومي والخاص. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة خرفي (2015) التي أكدت على تبني مؤسسات محل الدراسة إدارة التغيير بنسبة مرتفعة.

بينما تختلف تلك مع ما أشارت إليه دراسة إبراهيم (2017) التي توصلت إلى أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة في بلدية محافظة المجمعة كان متوسط. **عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية ؟**

للإجابة على السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (7) التالي:

جدول رقم (7) التكرارات والمتوسطات الحسابية لتوضيح " واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية "

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الاستجابة
3	البعد الثالث: التمايز	3.10	1.000	1	متوسطة
1	البعد الأول: الجودة	3.03	1.060	2	متوسطة
2	البعد الثاني: الخدمة	2.84	1.055	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	2.99	.961	---	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن " واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية " جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (2.99) بانحراف معياري بلغ (0.961)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (1.000-1.060).

وجاء في الترتيب الأول البعد الثالث: التمايز بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (1.000)، يليه في الترتيب الثاني البعد الأول: الجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (1.060)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثاني: الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وانحراف معياري بلغ (1.055).

ويرى الباحث أن حصول واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية على درجة استجابة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة قد يعزى إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون قدرة إدارة المستشفى على تحقيق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب وربما كان السبب في ذلك وجود بعض القصور في استحداث حزم جديدة ومتنوعة من الخدمات من فترة إلى أخرى تمتاز بجودتها، وقلة استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات الفنية بقصد تقديم خدمات مميزة للمرضى.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة سينج وآخرون (Singh et al., )

(2020) التي أكدت على تحقيق المستشفيات محل الدراسة الميزة التنافسية بمستوى متوسط.

**عرض ومناقشة نتائج فرضيات البحث:**

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفق متغير (الجنس)..

وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول محاور

الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير (الجنس) قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) "Independent

Samples Test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجنس

كما موضح في الجدول التالي رقم (8)

## جدول (8)

نتائج " اختبارات " (Independent Samples Test) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة

حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	ذكر	38	3.97	.754	78	-.323	.748	غير دالة عند مستوى > 0.05
	انثى	42	4.02	.730				
المحور الثاني "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	ذكر	38	2.91	.851	78	-.670	.505	غير دالة عند مستوى > 0.05
	انثى	42	3.06	1.056				
الدرجة الكلية	ذكر	38	3.44	.578	78	-.686	.495	غير دالة عند مستوى > 0.05
	انثى	42	3.54	.701				

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" وفقاً لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" وفقاً لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس ؛ مما يدل على صحة الفرضية الأولى.
- ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى أن أفراد العينة من الجنسين سواء الذكور أو

الإناث يلمسون حرص الإدارة على تطبيق أبعاد إدارة التغيير ويساهمون أثناء تأدية أعمالهم الوظيفي على اختلافها وفي كل أقسام المستشفى لتحقيقها؛ كما يلمسون العديد من المعوقات التي تحول دون قدرة الإدارة على تحقيق ميزة تنافسية أعلى للمستشفى مثل قلة الكوادر المدربة على تحسين الميزة التنافسية وتقديم الخدمات الطبية والصحية للمرضى بالشكل المطلوب مما قارب بين إجاباتهم.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة). وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير طبقاً (عدد سنوات الخبرة)؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول (9) التالي:



الجدول رقم (9) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way Anova ) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	بين المجموعات	2	.297	.539	.585	غير دالة عند مستوى > 0.05
	داخل المجموعات	77	.550	---		
	المجموع	79	---	---		
المحور الثاني "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية"	بين المجموعات	2	1.003	1.088	.342	غير دالة عند مستوى > 0.05
	داخل المجموعات	77	.921	---		
	المجموع	79	---	---		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	.478	1.161	.318	غير دالة عند مستوى > 0.05
	داخل المجموعات	77	.412	---		
	المجموع	79	---	---		

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (9)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يدل على صحة الفرضية الثانية.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى كثرة الاحتكاك بين أغلب أفراد العينة أثناء العمل ووعيهم بما يمارسون من أعمال تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة التغيير وتعزيز الميزة التنافسية للمستشفى وعملهم في نفس الظروف رغم اختلاف الأقسام سواء كانت ظروف مادية أو بشرية أو تقنية؛ مما قارب بين إجاباتهم حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

**الفرضية الثالثة: والتي نصت على "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعادها وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها.**

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير وبين الدرجة الكلية لها؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير وبين الدرجة الكلية لها**

الدرجة الكلية للميزة التنافسية		أبعاد إدارة التغيير
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
.908**	.000	البعد الأول: التغيير في الاستراتيجية
.943**	.000	البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي
.926**	.000	البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا
.832**	.000	الدرجة الكلية لإدارة التغيير

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير ودرجته الكلية وبلغت (\*\*0.832)؛ مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق أبعاد إدارة التغيير بالمستشفيات الحكومية بجدة كلما زادت مستويات ميزتها التنافسية وارتفعت. ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى الدور المهم الذي تقوم به عمليات إدارة التغيير من تحسين وتطوير لأداء العاملين وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة؛ كما تساعد إدارة التغيير في تشخيص مشكلات الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم بشكل يخدم المستشفى، كما تمكن المديرين من اتباع أساليب الإدارة الحديثة بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، وتساعد المستشفى في حل المشاكل التي تواجهها.

## ملخص النتائج:

- أن "واقع ممارسة إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الاستراتيجية — التغيير في الهيكل التنظيمي) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- جاء في الترتيب الأول البعد الأول: التغيير في الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.745)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.839)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثالث التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.890).
- أن " واقع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة - الخدمة - التمايز) في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية " جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث
- وجاء في الترتيب الأول البعد الثالث: التمايز بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (1.000)، يليه في الترتيب الثاني البعد الأول: الجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (1.060)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثاني: الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وانحراف معياري بلغ (1.055).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس؛ مما يدل على صحة الفرضية الأولى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يدل على صحة الفرضية الثانية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير ودرجته الكلية وبلغت (\*\*0.832).

### توصيات البحث:

- إجراء الدراسات المستقبلية من خلال توسيع نطاق الدراسة الحالية لكي تشمل المستشفيات ذات التخصص الفردي والمستشفيات الحكومية ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي.
- إجراء المزيد من البحث للاطلاع على تصورات المرضى في مستشفيات القطاع الحكومي السعودي مقارنة بالمستشفيات الخاصة.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب التكنولوجي، وتبني هيكل تنظيمي أكثر مرونة بهدف مواكبة التغييرات بغية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الصحي السعودي.
- ضرورة الاهتمام بتغيير توجهات القيادة المستقبلية بحيث تتبنى إدارة المستشفيات بالمملكة نمط قيادي جديد لمواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين لديها.
- ضرورة العمل على دراسة الاستراتيجيات وتطوير آليات تقييم الخطط بشكل دوري لمواكبة التغييرات التي تحصل في السوق وتطبيق أبعاد الميزة التنافسية بشكل أكثر إيجابية لتحقيق ميزة تنافسية أعلى.
- ضرورة القيام بتقييم تشخيصي للقطاع الصحي السعودي من أجل تحسين الأداء والتحول المستدام لقطاع الصحة في مختلف مستشفيات القطاع العام والخاص.
- ضرورة تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع الاحتياجات التطويرية للعاملين بمؤسسات القطاع الصحي بما يُحقق الميزة التنافسية لها.
- ضرورة جعل التغيير حالة ملحة وعاجلة من أجل التغيير الناجح والفعال، وتحديد أدوات الرقابة والقياس المناسب للتأكد من أن عملية التغيير تسير في الاتجاه الصحيح في مؤسسات القطاع الصحي.

- ضرورة قيام إدارة المؤسسات الطبية السعودية بدمج الإدارات بصورة مرنة وتعديل الوحدات الإدارية لتعزيز قدرات المؤسسات التنافسية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم, محمد عبد المنعم محمد (2017). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية, *مجلة التجارة والتمويل*, مصر, (1): 170 - 208.

إبراهيم, عبد المولى آدم حماد (2019). دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة 2018م, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإدارية, جامعة إفريقيا العالمية, السودان.

أحمد, ضيف (2017). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة التغيير: دراسة ميدانية بملبنة ترافل - الجزائر, *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*, الجزائر, 1(4): 118-142.

الأحمر, محمد أحمد أبو بكر (2015). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في دولة ليبيا, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, الأردن.

الأحمري, أمل بنت ناصر عبد الرحمن (2015). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية, *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*, مصر, (165): 240 - 290.

السكرانه, بلال خلف (2013). *التطوير التنظيمي والإداري*, ط 2, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان.

البديري, حسين فلاح ورد؛ عمران, نمر جاسم (2021). دور مقترح القيمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من مندوبي المبيعات في شركات ومتاجر بيع الهاتف النقال في بغداد, *مجلة الدراسات المستدامة*, العراق, 3(ملحق): 425-445.

البكري، ثامر؛ بني حمدان، خالد (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، (9): 3- 11.

بكوش، سارة (2019). الميزة التنافسية للأسواق المالية: دراسة مقارنة بين الأسواق المالية لكل من الجزائر والمغرب وتركيا للفترة من 2005-2017، مجلة الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13(1): 265- 282.

البلوي، صالح (2016). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، (171): 249- 274.

بوخدوني، وهيبه (2014). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى " المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير "، الأردن، (1): 1- 30.

بوغازي، فريدة (2015). تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، (15): 73- 90.

الحباشنة، صالح عواد علي (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي الدور المعدل للقيادة التحويلية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الحربي، أشواق محمد حمدان (2010). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية.

حسين، ملاك صالح سعيد (2019). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013- 2018، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مصر، 1- 34.

حلس، صقر محمد أكرم (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الحنيطي، أحمد يوسف؛ القعيد، مرزوق عايد (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، 15(1): 1-20.

حيدر، ببيي حامد علي (2018). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

خرفي، آمال (2015). أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تقرت ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

الرشيدي، بدر عوض لزام ضيف الله (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجيات : دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، مصر، 30(120): 388-408.

الزهراني، عبد الله (2012). واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العام في السعودية، *المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط*، مصر، (52): 126-167.

الزويري، حمزة ياسين أحمد (2015). إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الدراسات العليا، الأردن.

الزويري، حمزة ياسين أحمد (2015). إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

سمساعة، صفاء علي محمود (2016). أثر الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة أم تي أن للاتصالات الخرطوم 2010-2015، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

شتوح، محمد (2016). الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، *مجلة دفاقر اقتصادية*، الجزائر، 7 (13): 102-117.

الطائي، بسام منيب علي؛ السباعوي، إسرائ وعد الله قاسم حمدي (2013). الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة دراسات إدارية، العراق، 5(10): 243-282.

عبد الزبيدي، سحر مجيد (2011). تمكين العاملين والميزة التنافسية: دراسة مسحية على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين.

عبد اللطيف، كرزابي؛ رزاق، أمنية (2014). إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات أهداف التغيير وعوامل نجاحه أو فشله، بحث مقدم إلى " المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير "، الأردن، (1): 1-29.

عبد النعيم، إيمان محمود محمد (2020). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مصر، 44(4): 15-166.

عجمي، عبد القادر الطاهر إبراهيم (2012). أثر التغيير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال بالتطبيق على بنك التنمية التعاوني الإسلامي الفترة من 2005-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

عرفة، سيد سالم (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، د. ط، دار الحرية . القاهرة. عماري، سمير (2013). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر.

غيلاني، حورية (2017). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأسمنت SNMCE بنقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

القطب، محيي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

محاحي، ريم مصطفى (2019). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، 3(13): 129-157.



محمد، جمال عبد الله (2015). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

المسدي، عادل عبد المنعم (2014). **أثر متطلبات إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، مصر، (1): 1-42.**

معموري، صورية؛ هجيرة، الشيخ (2010). **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، (1): 1-22.**

معيز، قويدر (2011). **مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، بحث مقدم إلى " أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"**، الجزائر، (2): 703-711.

نور الدين، أحمد قايد (2016). **إدارة التغيير كأداة لتفعيل عملية الخوصصة: حالة الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر، (2): 1-14.**

هباش، فارس (2014). **إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين قدرتها على الإبداع والابتكار التسويقي، بحث مقدم إلى " المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير"**، الأردن، (1): 1-29 .

هملات، محمد عمر حسن (2020). **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.**

هملات، محمد عمر حسن (2020). **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.**

وهابي، كلثوم (2018). **إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، (10): 47-66.**

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Health sector reform: A Change Management Perspective on Health sector Reform. *Advanced Engineering Science*, 46(2), 20-38.
- Alrumaih, S. (2017). The Impact of Change Management in Enhancing the Effectiveness of Companies' Performance. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 82-85.
- Braica, L. A. P. (2013). Fundamentals of Change Management. *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad-Seria Științe Economice*, 23(4), 138-149.
- Butt, F. S., Nawab, S., & Zahid, M. (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1), 75-100.
- Demir, K. A., Sulukan, E., Deliorman, R. B., Demir, S., & Uyar, T. S. (2010). *Competitive Advantage of Wind Power Industry for Turkey: analysis of Factor Conditions in Porter's Diamond Model*. A paper presented at the 9<sup>th</sup> World Wind Energy conference & Renewable Energy Exhibition, Istanbul, Turkey.
- Dimitrova, Y. (2019). Corporate Culture Change Management. *Economic Alternatives*, (2), 296-312.
- Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). Changing change management. *McKinsey Digital*, 1-4.
- Gaunya, C. R. (2014). An Evaluation of Change Management and Its Implications on Competitiveness of Public Universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 179-188.
- Hamadat, M. H., Al-Jammal, H. R., & Al-Khasawneh, A. L. (2013). Self-Perceived Degree of Change Management Practices by Academic Decision-Makers at Al-Balqaa Applied University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), 478-509.
- Jalagat, R. C. (2015). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*, 5(11), 1233-1239.
- Javanparast, S., Maddern, J., Baum, F., Freeman, T., Lawless, A., Labonté, R., & Sanders, D. (2017). Change management in an environment of ongoing primary health care system reform: A case study of Australian primary health care services. *The International journal of health planning and management*, 33(1), 76-88.

- Kunnah, E., Ankomah, S. E., & Antwi, F. (2016). The Role of First-Line Managers in Healthcare Change Management: A Ghanaian Context. *International Journal of BioSciences, Healthcare Technology and Management*, 6(3), 20-33.
- Matkó, A., Dajnoki, K., Baksi, Z., & Takács, T. (2015). Framework of Change Management. *Annals of the University of Oradea Fascicle of Management and Technological Engineering*, (2), 13-18.
- Mboya, J., & Kazungu, K. (2015). Determinants of Competitive Advantage in the Textile and Apparel Industry in Tanzania: The Application of Porter's Diamond Model. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 7(2), 128-147.
- Meade, K. J. (2013). *Developing a change Management Plan for Organizational Transformation* (Unpublished Master thesis). California State University Dominguez Hills.
- Nuryakin (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMEs Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-17.
- Ojogiwa, O. T., & Qwabe, B. R. (2021). Leveraging on the Management of Organisational Cultural Change for an Improved Change Outcome in the Nigerian Public Health Sector. *African Journal of Governance and Development*, 10(1), 61-79.
- Pangestu, G. A., & Setyorini, R. (2020). Value Chain Analysis At Bank Sampah Bersinar In Bandung Regency As A Competitive Advantage Strategy. *Proceeding on Management, Education and Social Science*, 1(1), 8-21.
- Rahmantya, Y. E. K., Salim, U., Djumahir, & Djazuli, A. (2019). Hospital's Competitive Advantage Through Service Quality, Information Systems and Islamic Work Ethics. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 193-204.
- Rideout, G. W. (2011). *U.S. Metal Building Industry: A Qualitative Study On Managing Change To Create A Competitive Advantage* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Phoenix.
- Sewdass, N., & Du Toit, A. (2014). Current State of Competitive Intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*, 1-17.
- Singh, H., Dey, A. K., & Sayah, A. (2020). Exploring sustainable competitive advantage of multispecialty hospitals in dynamic environment. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(5), 595-609.

- Skvarciany, V., & Iljins, J. (2015). The Role Of Change Management In Trust Formation In Commercial Banks. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 373-378.
- Susanto, A. (2017). The Influence of Change Management on the Accounting Information System. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(9), 169-175.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chien, Y. C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Wogwu, V. E., & Hamilton, D. I. (2018). Reconfiguration Capability and Competitive Advantage: A Study of Port Harcourt Public Health Sector. *Management*, 8(2), 47-53.

## **Change Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in the Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"**

### **Abstract**

This study aimed to investigate the reality of practicing change management and investigate its impact on achieving competitive advantage in the health sector. The population of the study consisted of employees of one of the public Hospitals in Jeddah, and the study sample included (80) employees. The study adopted the analytical descriptive approach, and questionnaires were used for data collection. Findings of the study based on the perspective of the sample members shows that "the reality of practicing change management and its dimensions in the health sector" was rated (high), "the reality of achieving competitive advantage and its dimensions in the health sector" was rated (medium), and it also showed that there is no statistically significant differences at the significance level of (0.05) among sample members' opinions on the questionnaire's components with regard to the variables of gender, years of experience. The study also revealed the existence of a positive correlation between the total score for competitive advantage and the dimensions of change management and its total score which was valued at (.832\*\*). Recommendations of the study include the following: conducting future studies by expanding upon the scope of the current study to encompass hospitals with individual specializations and government hospitals and comparing their results with the those of the present study; conducting further research for investigating the perceptions of patients in Saudi public-sector hospitals compared to those in private hospitals; and the necessity that the management of the Saudi medical institutions to support the integration of different departments in a way that can alleviate the role of administrative units in order to enhance the competitiveness of the health sector institutions.

**Keywords:** Change Management, Competitive Advantage, the Health Sector, the Kingdom of Saudi Arabia