

# ادارة التغيير



م . د . سحراء انور حسين  
المعهد الطبي التقني المنصور  
قسم تقنيات الادارة الصحية

## أولاً : مفهوم التغيير

ورد مفهوم التغيير ضمن العديد من المفاهيم الفكرية والفلسفية التنظيمية وأول ما ابتدأ ذكره في القرآن الكريم والتنزيل العزيز في قوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم (ذلك بان الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) سورة الأنفال، الآية 53 .

○ يرى كلا من (Brown&Harvey,2006,p:215) أن التغيير هو المحاولات الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية من خلال تنشيط قدرات العاملين القادرين على تطوير إبداعاتهم وأدائهم وعلى كل المستويات التنظيمية.

○ أما (Kanter,1992,p:279) فيرى أن التغيير ينطوي على إعادة النظر في الطرق والأنماط القديمة وإحداث تعديلات عليها لجعلها في وضع أكثر قبولاً وإنتاجية من ذي قبل.

○ أما (القريوتي،:3222003) فيعرف التغيير بأنه "جهد شمولي مخطط ، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل في سبيل تطوير الموارد المادية والبشرية أو تحقيق أهداف التنظيم أو الاثنين معاً"

## ثانياً : أسباب أو قوى التغيير

أ- القوى الخارجية External Forces وتتضمن :

- 1- التغييرات السياسية فالحكومات قد تتبنى سياسات جديدة من شأنها أن تؤثر على أنواع التغيير المختارة وغالبا ما تكون هذه السياسات نقاط ضغط على المنظمات وتجبرها على إدخال التغييرات على أنشطتها المختلفة (Krienter & Kinicki,2007,p:562) .
- 2- القوى الاقتصادية لها دور في التأثير على نوعية وطبيعة التغيير فمتغيرات مثل الخصخصة ، التنافس ، الاندماج ، سياسات التقليل في العمالة ، اقتصاديات السوق ، العولمة ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغوط على المنظمات باتجاه الاستجابة لسرعة تلك التغييرات (Dortenzio,2012,p:28) .
- 3- القوى الثقافية والاجتماعية : تتضمن قضايا القيم والأعراف والمعتقدات والتقاليد والجوانب الحضارية والتربوية في المجتمع والتي تتطلب من المنظمة الاستجابة لها عن طريق نوع التغيير التنظيمي الملائم لها (العنزي، 2015، ص:368)



ب- القوى الداخلية: **Internal Force**: تتواجد هذه القوى في المنظمات وداخلها وتمارس هناك ضغوطا متباينة من اجل التغيير, هذه القوى يمكن ان تكون كامنة او غير مرئية مثل هبوط الروح المعنوية للعاملين وقد تكون واضحة بحيث يستدل عليها بسهولة مثل انخفاض معدلات الانتاج او تزايد الصراعات. تأتي قوى التغيير الداخلية من مصدرين رئيسيين هما:

اولا الموارد البشرية : ان الموارد البشرية للمنظمة قد تفرض على المنظمة ضغوط من اجل الاستجابة لها وتغيير العمليات والاجراءات المستخدمة لتتلاءم مع مستويات طموحاتها وحاجاتها الفعلية , قد يؤدي تزايد عدم الرضا بين العاملين المعبر عنه بزياده دوران العمل و حوادث العمل وغير ذلك من المظاهر الى قيام الإدارة بدراسة اسباب عدم الرضا وتغيير بعض العمليات التنظيمية والاساليب الإدارية لرفع مستوى الرضا بين اعضاء المنظمة.



ثانياً السلوك الإداري : أن تزايد مستويات الصراع إلى أكثر من المستويات المقبولة بين المديرين ومساعدتهم إشارة واضحة إلى ضرورة التغيير إذ أن كلا من المديرين والعاملين قد يحتاجون إلى برامج تدريبية أو تطويرية لتحسين علاقاتهم أو إعادة هندسة العمل و غير ذلك من الإجراءات الإدارية التي تنجم عنها تغيرات معينة في المنظمة.



## ثالثاً : مقاومة التغيير وأسبابها

### مقاومة التغيير Resistance of Change

هي رد فعل سلوكي تجاه التهديدات (المدركة) للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها" (داغر وصالح ،2000،ص:533) .  
وعرفها،. Hitt etal "جميع الجهود الرامية إلى منع تبني نهج جديد في العمل ،  
بعض هذه الجهود قد تكون سلبية بطبيعتها مثل الدعم ظاهرياً لجهود التغيير مع  
تواصل العمل بالأساليب القديمة ضمناً ، وبعضها قد يكون ايجابيا مثل تنظيم  
الاحتجاجات. (Hitt etal.,2011,p:544)

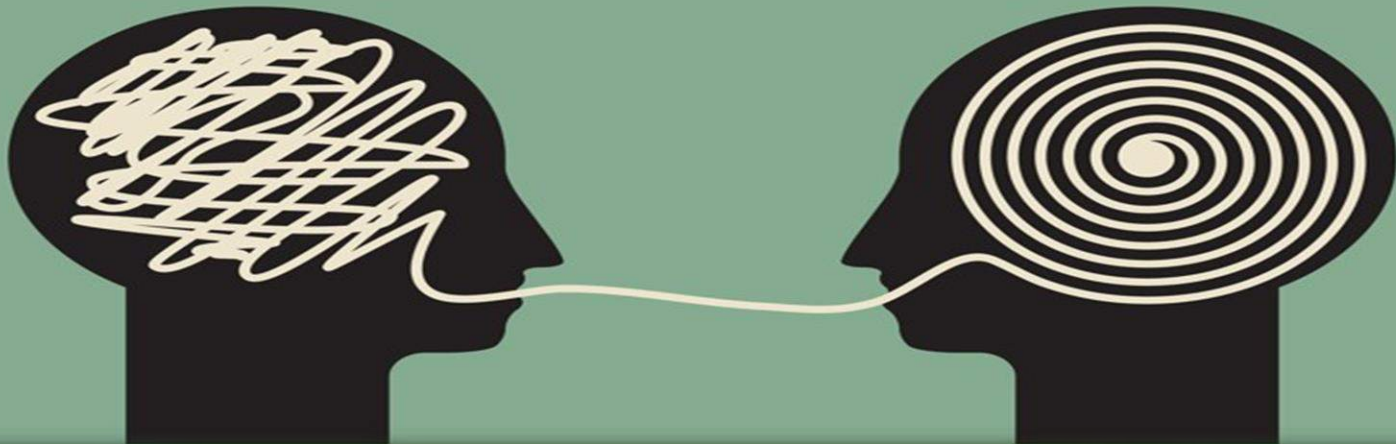
مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها؟



## - أسباب مقاومة التغيير

**عدم الفهم Lack of understanding:** - أن أول أسباب عدم الفهم في بعض الأحيان هو عدم تأكد العاملين من نتائج التغيير ، وبالتالي فإن مقاومتهم له تكون لهذا السبب (عدم فهمهم له)

على سبيل المثال قد يقرر قادة التغيير إعادة تصميم العمل باستخدام الإغناء الوظيفي job enrichment في بعض أقسام التصنيع . إعادة التصميم هذا قد يؤدي إلى زيادة فاعلية العمل ، لكنه في نفس الوقت قد يعطي انطباعا لدى العاملين بأنه سيسبب لهم ضررا في وظائفهم إذا لم يصاحب ذلك توضيحا من قبل القادة .



**المصلحة الشخصية (الذاتية) Self-Interest :-** قد تكون المصلحة الذاتية للأفراد من أسباب مقاومة التغيير لاعتقادهم بأنهم سيخسرون قيمة ما إذا ما نفذ برنامج التغيير. أو الخوف من فقدان السلطة ، السيطرة على الموارد ، القيمة في مجال العمل التي يمكن أن تتعرض للتهديد. ولمكافحة هذا النوع من المقاومة على قادة التغيير الاستماع إلى صوت العقل والمنطق والرشد ، موضحا الحالة الصحية التي يمكن أن تكون عليها المنظمة بعد تنفيذ هذا البرنامج.

**المصلحة الشخصية  
هي دائما الصخرة التي  
تتحطم عليها أقوى  
المبادئ**



التغيير

أنواع

رابعاً:

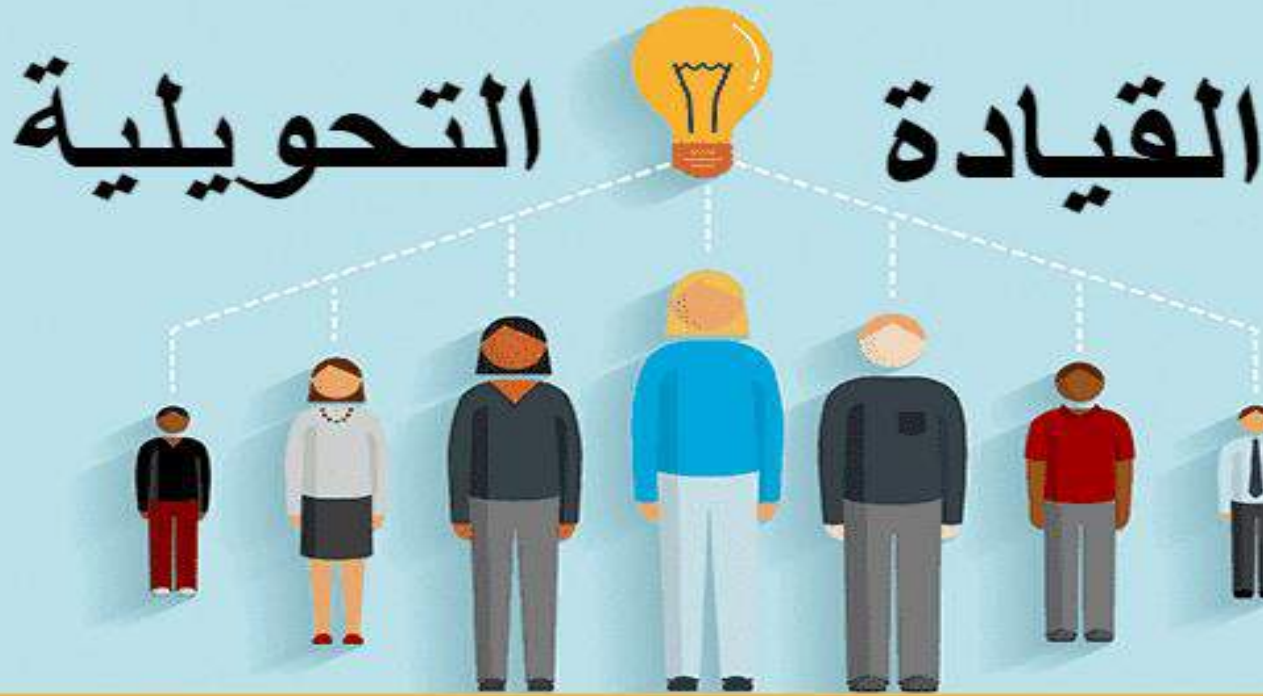


### 1. التغيير من الأعلى إلى الأسفل Top-down change

وهو يقوم على افتراض مفاده انه إذا كانت خطة قادة التغيير والمبادرين به تسير بشكل صحيح فان التنفيذ سيتم ببسر وسلاسة ، مع احتمال وجود مقاومة لبعض العاملين في المستويات التنظيمية التنفيذية، ويمكن تجاوز ذلك بتغيير جزء من ثقافة المنظمة أو بتغيير طريقة فعل أنشطة برنامج التغيير .

## 2- التغيير التحويلي Trans formational change

وهو تغيير يعتمد على قادة التحول الذين يفكرون خارج المألوف ويعتمدون الأخلاقيات وقوة التأثير الشخصي ويتحدون الناس بأفكارهم ويهيئون البيئة الملائمة والأمانة لذلك . أي أنها عملية إعادة التفكير في الرسالة ، الثقافة ، الأنشطة ، وعوامل النجاح الحرجة



### 3- التغيير الاستراتيجي Strategic change

وهو النوع الذي يهدف إلى إدخال سلوكيات جديدة في العمل ويسمح للعاملين بأن يشهدوا فوائد تلك السلوكيات لهم ولحياتهم المستقبلية ولمنظماتهم فهو بذلك تغيير يستند إلى النتائج الناجمة عن التغيير في طرق العمل وهو تغيير في الهيكل والعمليات والثقافة



# خامسا: قيادة أو إدارة التغيير

EuroMaTech

www.euromatech.ae

Leading  
Change

- المدير **manager** شخص يؤدي مجموعة من الوظائف ، محدد دوره مسبقا ، يعمل مع مجموعة من الأفراد، يعطي الأوامر ويتابعها ، يعمل على حل المشاكل ويتخذ الإجراءات التصحيحية ويحقق الأهداف التي يريدها (Bolden,2004,p:3) .
- القائد **Leader** شخص يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ويحركهم باتجاه الأهداف المشتركة بينه وبين العاملين ، يمتلك القدرة الإبداعية على التعامل مع الآخرين وحل مشاكلهم ويهتم بالجانب الإنساني والأخلاقي وهذا ما يميزه عن غيره من الأنماط ويجعله يمتلك تأثيرا كارزماتيا (Ciulla,2005,p:224-225)
- الرئيس **bosse** شخص يؤمن بعقليته وقدرته ، يرى الردع والعقاب هي احد الأساليب القيادية الفعالة ، وانه على صواب دائما ، يذكر أتباعه انه الرئيس دائما ، وإنهم عليهم الطاعة والويل لمن يخالفه أو يرد له أمرا .

وبنظرة استقرائية لما تم ذكره أعلاه يستدل الباحثون إلى أن المدير يهتم بالمهمة task المطلوب منه القيام بها بناء على دور محدد له مسبقا ، أما القائد Leader فان له دورا role يتمثل الدور بالقدرة على التأثير في مرؤوسيه ، وأقرانه ، والرؤساء في المنظمة ، إذن نحن نتكلم هنا عن تأثير ، بدون هذا التأثير فمن غير الممكن أن يكون هناك قائدا ، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن يكون ذلك ضمن الإطار الأخلاقي وبوسائل أخلاقية حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة لكل من القائد والمرؤوسين .

ومن هذا يستنتج ان القائد هو النمط الذي يتماشى مع قرار التغيير لامتلاكه القناعة بضرورة العمل كفريق وفق رؤية مشتركة للمستقبل بشكل يحقق النجاح وبسبب ما يتمتع به من مهارات قيادية سبق الإشارة إليها ، وبما أن التغيير الذي نرمي إليه هو تغيير في السلوكيات البشرية فنحن هنا إذن نتكلم عن القادة لأنهم وحدهم القادرين على إحداث هذا التغيير بما يملكونه من مهارات وسمات وخصائص وممارسات أخلاقية . كما يرى Kotter في كتابه قياد التغيير أن منظمتك إذا كانت تمر بعملية التغيير أو بحاجة إلى التغيير وكنت خائفا من الفشل فربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلا من قيادته ، فالتغيير يقاد ولا يدار ،

## إدارة التغيير وقيادة التغيير؟

### قيادة التغيير



### إدارة التغيير



كما حدد الوسائل التي يمكن من خلالها تلافي أخطاء التغيير في ثمان خطوات هي :-

الخطوة الأولى – اوجد إحساسا بالإلحاح لمكافحة الكسل والرضا عن الذات

الخطوة الثانية – بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

الخطوة الثالثة – وضع رؤية واستراتيجية

الخطوة الرابعة – توصيل رؤية التغيير

الخطوة الخامسة – التمكين

الخطوة السادسة – انتصارات الأجل القصير

الخطوة السابعة – توسيع نطاق التحول

الخطوة الثامنة – ترسيخ ثقافة التغيير

وبذلك فان الأولوية لقيادة التغيير للأهمية الأكيدة لها مع اكتمال تلك القيادة بإدارة التغيير المسؤولة عن تطوير امكانيات الإنتاجية والإدارية والترابط بينهما .

شكرا لإصغائكم

# مدارس ونظريات الفكر التنظيمي للإدارة



م.د. سحرء انور حسين



# مدارس ونظريات الفكر التنظيمي للإدارة

المدخل الكلاسيكي (النظرية البيروقراطية،  
حركة الإدارة العلمية، مدرسة مبادئ الإدارة)

حركة العلاقات  
الإنسانية

المدخل السلوكي

نظرية النظم

المدخل الحديث

# Bureaucracy النظرية البيروقراطية :

اشهر رواد هذه النظرية هو العالم الالماني ماكس فيبر الذي كتب عن البيروقراطية في نهايات القرن التاسع عشر .



توصل فيبر لهذا النموذج من خلال القيام بتحليل اشكال السلطة السائدة في المجتمع الالماني وطرق ممارستها واستنتج ان هناك ثلاثة اشكال ممارسه السلطة والتاثير في المجتمع وهي:

Charismatic Authority: السلطة الكارزماتيه

Traditional Authority: السلطة التقليدية

Legitimate Authority: السلطة القانونية او الشرعية

والان نتعرف على هذا النموذج البيروقراطي بشكل مبسط

# الانموذج المثالي للبيروقراطية

Bureaucracy



- يقصد بالبيروقراطية Bureaucracy كلمه مكونه من مقطعين الأول Bureau وهي تعني مكتب، والثاني Cracy وهي ومعناها The Strong بالإغريقي القوه والكلمة في مجموعها تعني قوه المكتب أو سلطه المكتب. كما تعني الحالة المعيارية او القياسية للمنظمة وقد استخدمت الادبيات مصطلح النموذج المثالي للإشارة الى النظرية البيروقراطية حيث صمم فيبر انموذج مثالي مقترح لعمل المنظمة الكفؤة كما اكد على عدم توقعه وجود اي منظمه في الواقع العملي يمكن ان تحمل جميع الصفات التي حددها في انموذجه هذا، ولكن كل ما امتلكت المنظمة صفات اكثر من هذا النموذج كلما اقتربت من الكفاءة والعقلانية والمنطقية في مواجهه مشكلاتها

# السمات او الصفات التي حددها فيبر للنموذج المثالي للبيروقراطية هي:

- 1- وجود مبادئ معينة تحكم عمل المنظمات الرسمية تطبق من خلال القانون وهي:
  - توزيع الأنشطة والواجبات بشكل رسمي
  - توزيع السلطة على افراد المنظمة لإنجاز تلك الواجبات
  - اختيار الافراد ذوي الكفاءات والمؤهلات لغرض تنفيذ تلك الواجبات بشكل دقيق
- 2- يجري الاشراف على تنفيذ تلك الواجبات بموجب تدرج للسلطة من الاعلى الى الاسفل و بوجود خط واحد للسلطة فقط بحيث ان العامل يتلقى او امره من رئيس واحد فقط
- 3- تستند الإدارة الى عمليات التوثيق والكتابة في ممارسه اعمالها
- 4- تتطلب الإدارة الكفؤة للمنظمات تدريبا مهنيا واختصاصيا لإنجاز واجباتها
- 5- يجب تفرغ الموظف لعمله تفرغا تاما
- 6- على اداره المنظمة اتباع قواعد عامه يمكن معرفتها وتعلمها من قبل الموظفين.

# وتقوم هذه النظرية الافكار الرئيسية الآتية:

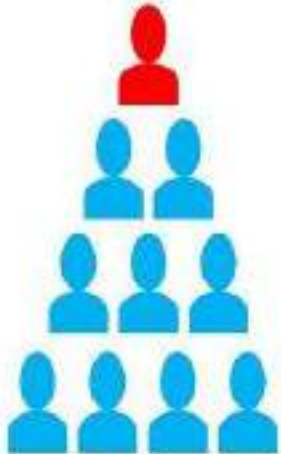
- اعاده تصميم الاعمال والوظائف وفقا للطريقة الجديدة بدلا من الطريقة التقليدية
  - الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتطوير قابليات بشكل مستمر
  - المطابقة ما بين الاعمال والوظائف التي جري تصميمها وبين الافراد الذين تم اختيارهم
  - تقسيم و تحديد اعمال كل من الإدارة والعاملين.
- حيث ركز فردريك تيلر في ابحاثه على مستوى الإدارة التنفيذية.**

# حركة الإدارة العلمية: Scientific Management Theory

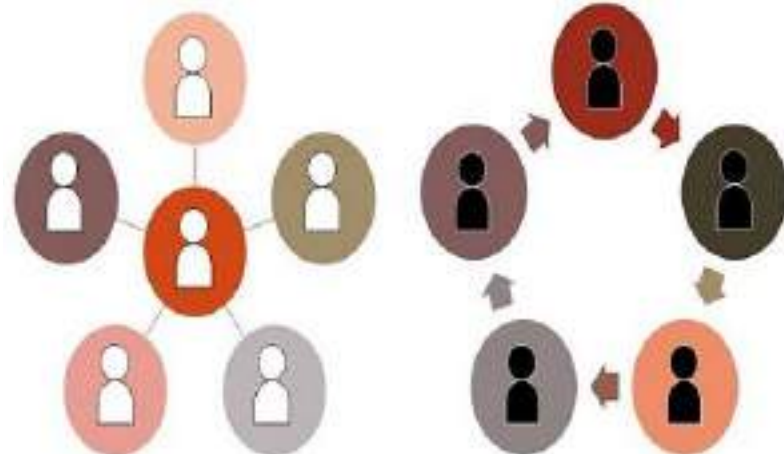
- ومن أشهر رواد هذه النظرية المهندس الأمريكي فريدريك وينسلو تيلر ، حيث قدم هذا المهندس بحثاً إلى الجمعية الأمريكية لمهندسي الميكانيك عام 1903 بعنوان **الاجر بالقطعة** حيث لاحظ أثناء عمله كمشرف على العمل في إحدى شركات تصنيع الحديد ( ميدفال ) أن أغلب العمال يبذلوا أقل من جهدهم في العمل الخاص بالأجور والمتبع في هذه الشركة كان مصمم على أساس الأقدمية والموقع الوظيفي وليس على أساس كمية المنتج ، وهي نظريته تقوم على أساس **ايجاد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل** ، الجديد بأسلوب عقلائي ورشيد
- من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى هذه الطريقة و تتمثل هذه الطريقة بالخطوات الآتية:-
- تحديد و تسجيل الحركات التي تتطلبها العملية الإنتاجية
- تقسيم العملية إلى اجزاء حركية
- وضع توقيت لكل حركة
- تحليل الوقت والحركة الذي تستغرقه كل عملية
- استبعاد الحركات غير الضرورية
- اعاده تنظيم وتشكيل العملية في شكلها

- الصلاحية والمسؤولية  
- المركزية واللامركزية

م . د . سحراء انور حسين  
المعهد الطبي التقني المنصور  
قسم تقنيات الادارة الصحية



Authority Vs Responsibility



CENTRALIZATION VS DECENTRALIZATION

# AUTHORITY



## مفهوم الصلاحية

تعرف الصلاحية بانها الحق في تكليف الاخرين للقيام بالأعمال واصدار الاوامر الإدارية الملزمة لتحقيق الاهداف...

ورغم انها تمنح حاملها القوة لإصدار الاوامر الملزمة الا ان هذه القوة ليست مطلقة وانما محدده ومقيده ومن هذه القيود التي تحد الصلاحية هي (التعليمات والسياسات والاجراءات المعمول بها داخل المنظمة ,والقيود الخارجية كالقوانين وسياسات الدولة , والتقاليد البيئية للمنظمة ,والاعراف )

• والصلاحية لا تعني استخدام القوة والشده مع المرؤوسين واجبارهم على انجاز العمل فهذا يخرج عن المفهوم الحقيقي للصلاحية او التكليف الذي يقوم به الرئيس للدائرة في المستويات الإدارية الاخرى وهي (الصلاحية) تتناقص كلما اتجهنا الى الاسفل , كما انها تنساب من اعلى الهرم التنظيمي الى الاسفل .





## المسؤولية



• مفهوم المسؤولية: وهي (التزام الافراد للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم اعضاء في المنظمة ) والمسؤولية ناتجة عن تحويل جزء من الصلاحيات الى المستويات الادنى ايضا ,فالصلاحيات كلما تخول الى الاخرين تخلق مسؤوليه جديده اضافه الى مسؤوليه من حولها, وهذا ما يطلق عليه (بالمسؤولية المزدوجة )ولهذا فان المسؤولية ليس لها معنى الا اذا طبقت على اشخاص او شخص, وهذه المسؤولية قد تكون مستمر نتيجة للواجبات المستمرة او مؤقتة تتوقف حال الانتهاء من اداء عمل معين كما هو الحال في مسؤوليه رئيس لجنة تحقيقه تنتهي مسؤوليته بانتهاء اعمال اللجنة التحقيقية وهذا بدوره يؤدي الى اختلاف حجم المسؤولية فكلما منح صلاحيات اوسع كلما ازدادت مسؤولياته

**نظريات مصدر الصلاحية :-** اورد المعنيون ثلاث نظريات يشير كل منها



الى مفهوم مختلف لمصدر الصلاحية وهي:

أ- نظريه الصلاحية الرسمية

ب- نظريه قبول الصلاحية

ج- نظريه الصلاحية الشخصية

**أ-** نظريه الصلاحية الرسمية ويرى رواد هذه النظرية ان مصدر الصلاحية التي يتمتع بها المدراء مستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغلونه بموجب القوانين والأنظمة السائدة في المجتمع وهو مستمد من حق الملكية للمنشأة والأجهزة الإدارية.



أ- نظريه قبول الصلاحيه :- مصدر الصلاحيه وفق هذه النظرية هو المرؤوسين حيث يقبل المرؤوسين التوجيه من قبل فرد اخر وهو الرئيس بموجب علاقه قائمه بينهما وبالتالي اعطاء الصلاحيه لهذا الشخص الرئيس بمعنى عن صلاحيه لا تعتبر حقيقيه ما لم يقبلها المرؤوسين.





أ- نظريه الصلاحيه الشخصية:-  
ومصدر الصلاحيه وفق هذه  
النظرية هو المدير نفسه وما  
يحملة من كفاءه ومهارات و  
قابليات تجعل المرؤوسين  
يتأثرون به وينفذون اوامر في كل  
مره و كلما ازدادت هذه الكفاءات  
والمهارات كلما منح نفسه  
صلاحيات اكثر تجاه الاخرين.

## العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصلاحيه.

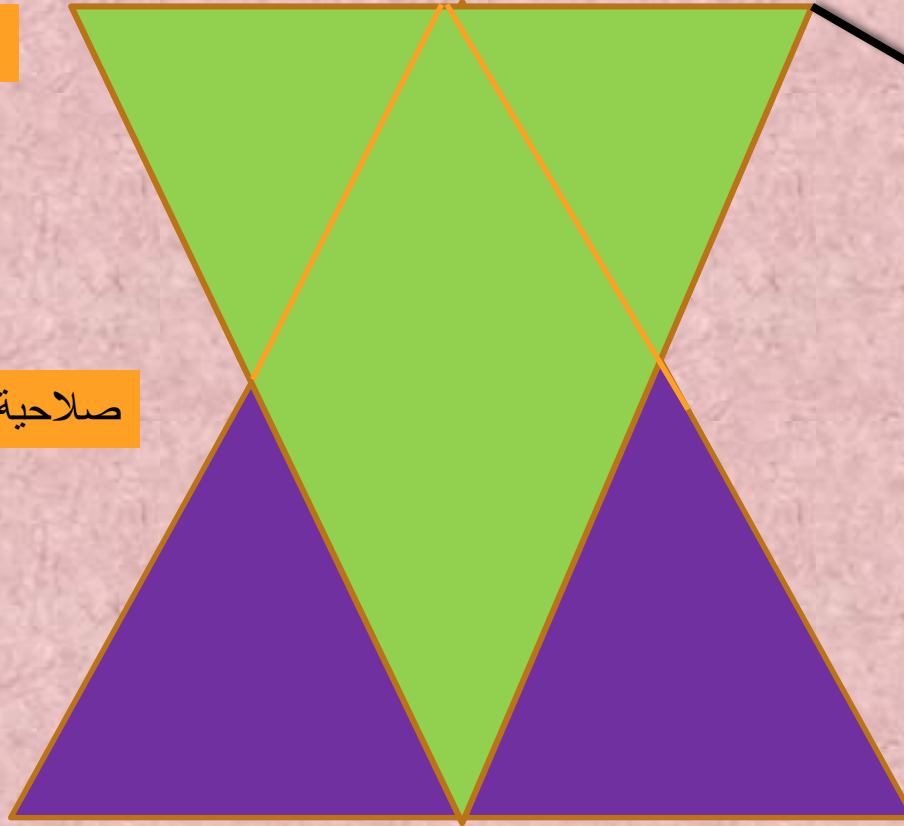
- يؤدي تخويل الصلاحيه من مدير الى اخر يليه في المستوى الاداري الى تناقص صلاحية عبر الهيكل التنظيمي وذلك لأنه كل مدير يخول جزء من صلاحياته وليس جميعها الى مدراء المستوى الأدنى وبذلك نجد ان الصلاحيه تكون واسعه في قمه الهيكل التنظيمي ثم تتناقص كلما اتجهنا نحو الاسفل. وتزايد المسؤولية كلما اتجهنا الى الاعلى ويمكن توضيح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصلاحيه والمسؤولية بالشكل الاتي:



صلاحية واسعة

صلاحية منخفضة

صلاحية معدومة



هرم الصلاحية

الهيكل التنظيمي

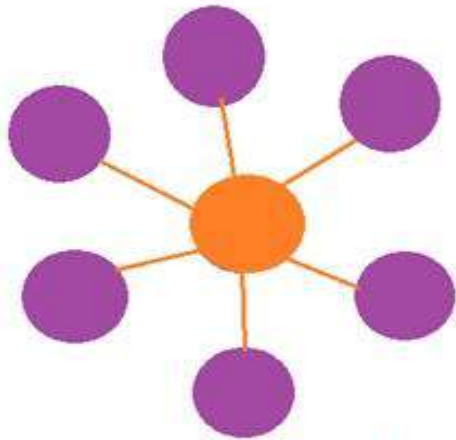
شكل يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصلاحية

# المركزية واللامركزية

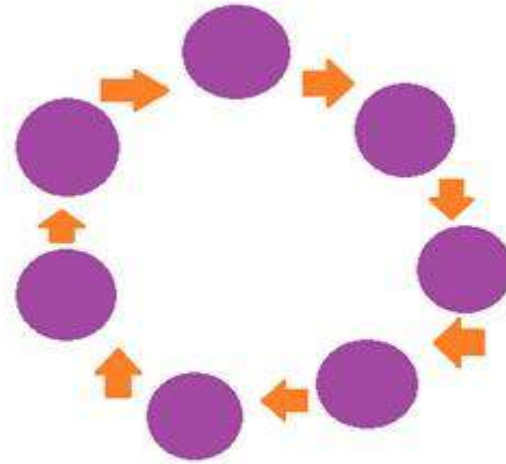
- فالمركزية الإدارية :- هي تركيز الصلاحية في المستوى الاداري الاعلى للمنظمة حصرا ويتم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال هذا المستوى فقط.



- اما اللامركزية الإدارية فهي توزيع الصلاحية على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء في تلك المستويات حق هذا القرار.



centralized



decentralized



• وهناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمة نحو المركزية واللامركزية وهي.

1. اهمية القرارات

2. حجم المنظمة

3. كفاءه المرؤوسين

4. المرحلة التي تمر بها المنظمة

5. مدى توفر الاساليب الرقابية

6. تكلفه القرار



## • مزايا المركزية الإدارية.

1. تناسب المنظمات الصغيرة ذات العمل المحدود
2. الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات العليا وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل في حاله اللامركزية في القرار
3. تنمية مهارات المستويات العليا اداريا
4. تزويد الرئيس الاعلى بالقوة
5. لا تتطلب اجراءات رقابية كثيرا

## • عيوب المركزية الإدارية

1. البطأ في القرارات بسبب تمركز الواجبات والصلاحيات على عاتق شخص واحد.
2. لا تناسب المنظمات الكبيرة
3. الحد من طموح وقدرات المدراء في المستويات الإدارية الوسطى والسفلى.



## • مزايا اللامركزية الإدارية

1. السرعة في اتخاذ القرار
2. تنمية قدرات المدراء في المستويات الإدارية الأخرى
3. تقليل الأعباء الإدارية لمدراء المستوى الأعلى
4. تمكن المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ قرارات تناسب وظروف العمل كونهم على تماس بظروفها بشكل مباشر.

## • عيوب اللامركزية الإدارية

1. لا تناسب المنظمات الصغيرة
- الوقوع في تناقضات عدة من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري بسبب منح المستويات المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ القرار

شكرا على حسن الاستماع لكم