

# ادارة التغيير اختبر نفسك

anasser2 ابو عبد العزيز

وما توفيقى الا بالله عليه توكلت

## اختبر نفسك المحاضرة الاولى

### ماهية التغيير وادارة التغيير

❖ هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

(a) مفهوم إدارة التغيير

(b) مفهوم التغيير

(a) مفهوم التغيير التنظيمي

❖ عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

(c) مفهوم إدارة التغيير

(d) مفهوم التغيير

(e) مفهوم التغيير التنظيمي

❖ هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

(a) مفهوم إدارة التغيير

(b) مفهوم التغيير

(c) مفهوم التغيير التنظيمي

❖ هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

(a) مفهوم إدارة التغيير

(b) مفهوم التغيير

(c) مفهوم التغيير التنظيمي

❖ عرف Frensh مفهوم التغيير

(a) الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات تقييمية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

(b) عملية استهداف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

(c) باته جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل

(d) لاتوجد اجابة صحيحة

❖ عرف بنيسbennisمفهوم التغيير بأنه

- (a) الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.
- (b) عملية استهداف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- (c) بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- (d) لا توجد اجابة صحيحة

❖ عرف بنيسbennisادارة التغيير بأنها

- (a) الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.
- (b) عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- (c) بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- (d) لا توجد اجابة صحيحة

❖ عرف Recardo ادارة التغيير

- (a) بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- (b) تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- (c) بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة ا.
- (d) بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

❖ يرى Tushman ان ادارة التغيير

- (a) بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- (b) تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- (c) بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة .ا
- (d) بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية

❖ يعرف جوبسون ادارة التغيير

- (a) بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- (b) تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- (c) بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة .ا
- (d) بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية

❖ من اهداف التغيير

- (a) زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- (b) زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
- (c) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- (d) تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- (e) جميع ما ذكر

❖ من اهداف التغيير

- (a) الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- (b) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- (c) تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
- (d) تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.
- (e) جميع ما ذكر

❖ من خصائص التغيير

- (a) التغيير امر حتمي لا مفر منه.
- (b) التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- (c) التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
- (d) التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.
- (e) جميع ما ذكر

اختبر نفسك المحاضرة الثانية  
حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

❖ تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر.

- a. ثورة الاقتصاد
- b. الثورة التكنولوجية
- c. ثورة العولمة
- d. ثورة المعرفة و المعلومات

❖ تتجلى في التحول نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الارتباط والمنافسة للدول المختلفة.

- a. ثورة الاقتصاد
- b. الثورة التكنولوجية
- c. ثورة العولمة
- d. ثورة المعرفة و المعلومات

❖ التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.

- a. ثورة الاقتصاد
- b. الثورة التكنولوجية
- c. ثورة العولمة
- d. ثورة المعرفة و المعلومات

❖ ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات.

- a. ثورة الاقتصاد
- b. الثورة التكنولوجية
- c. ثورة العولمة
- d. ثورة المعرفة و المعلومات

❖ زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

- a. ثورة الاقتصاد
- b. الثورة البيئية
- c. ثورة العولمة
- d. ثورة المعرفة و المعلومات

## اسباب التغيير في المنظمة

- a. الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة
- b. الاسباب الخاصة للتغيير
- c. اسباب تفرض التغيير
- d. جميع ما ذكر

### ❖ اسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي.

- a. الازمة – الرؤية – الفرصة – التهديد .
- b. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
- c. زيادة قيمة المنظمة في السوق
- d. اسباب الاجتماعية - اسباب اقتصادية – اسباب تكنولوجية

### ❖ اسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها.

- ❖ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
- ❖ الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
- ❖ تحسين جودة المنتجات او الخدمات والعمل على ابتكار منتجات جديدة
- a. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم
- b. جميع ما ذكر

### ❖ اسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها.

- a. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم
- b. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
- c. زيادة قيمة المنظمة في السوق
- d. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء و الإنتاج
- e. جميع ما ذكر

### ❖ اسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه .

- (a) عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
- (b) الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
- (c) تحسين جودة المنتجات او الخدمات والعمل على ابتكار منتجات جديدة
- (d) الازمة – الرؤية – الفرصة – التهديد
- (e) جميع ما ذكر

❖ مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة.

- (a) انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- (b) انخفاض الحالة المعنوية للعاملين و كثرة الغياب والتأخير والتسيب التنظيمي
- (c) كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- (d) كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- (e) كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتنبة
- (f) جميع ما ذكر

❖ مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة.

- (a) التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية
- (b) المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- (c) الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- (d) الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية
- (e) جميع ما ذكر

❖ الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الاهداف.

- (a) اهمية التغيير للموظفين
- (b) اهمية التغيير بالنسبة للعملاء
- (c) اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات

❖ جودة السلع والخدمات، اسعار اقل، اشباع اكبر .

- a. اهمية التغيير للموظفين
- b. اهمية التغيير بالنسبة للعملاء
- c. اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات

❖ تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الاداء، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة

- (a) اهمية التغيير للموظفين
- (b) اهمية التغيير بالنسبة للعملاء
- (c) اهمية التغيير بالنسبة للمنظمات



❖ من مبادئ التغيير مبدأ السلطة من جانب واحد يعتمد

- a. أسلوب القرارات الجماعية – أسلوب حلال مشاكل بطريقة جماعية
- b. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة- أسلوب التدريب الجماعي
- a) أسلوب المرسوم والقرار - أسلوب الاحلال اوالتبديل –أسلوب تبديل العمل ضمن الهيكل التنظيمي

❖ من مبادئ التغيير مبدأ التفويض يعتمد

- c. أسلوب القرارات الجماعية – أسلوب حلال مشاكل بطريقة جماعية
- d. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة- أسلوب التدريب الجماعي
- e. أسلوب المرسوم والقرار - أسلوب الاحلال اوالتبديل –أسلوب تبديل العمل ضمن الهيكل التنظيمي

❖ من مبادئ التغيير مبدأ مشاركة المرؤوسين يعتمد

- a) أسلوب القرارات الجماعية – أسلوب حلال مشاكل بطريقة جماعية
- b) أسلوب المناقشة الجماعية للحالة- أسلوب التدريب الجماعي
- c) أسلوب المرسوم والقرار - أسلوب الاحلال اوالتبديل –أسلوب تبديل العمل ضمن الهيكل التنظيمي

❖ خصائص ادارة التغيير

- a) الإستهدافية – الواقعية – التوافقية – الفعلية
- b) المشاركة - الشرعية – الاصلاح- الرشادة
- c) القدرة على التطوير والابتكار – القدرة على التكيف السريع مع الاحداث
- d) جميع ماذكر

## اختبر نفسك المحاضرة الثالثة

### انواع وعناصر التغيير

#### ❖ انواع التغيير الرئيسية هي

- (a) ثلاث انواع (التغيير الاستراتيجي- التغيير الاداري- التغيير التشغيلي )
- (b) ثلاث انواع ( التغيير الوظيفي - التطويري - التحويلي )
- (c) اربع انواع التغيير الاستراتيجي- التغيير الوظيفي- التغيير التطويري- التغيير التحويلي
- (d) التغيير حسب التخطيط،- التغيير حسب الشمولية، التغيير حسب مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، السرعة.

#### ❖ انواع التغيير غير الرئيسية هي

- (a) ثلاث انواع (التغيير الاستراتيجي- التغيير الاداري - التغيير التشغيلي )
- (b) ثلاث انواع ( التغيير الوظيفي - التطويري - التحويلي )
- (c) اربع انواع التغيير الاستراتيجي- التغيير الوظيفي- التغيير التطويري- التغيير التحويلي
- (d) التغيير حسب التخطيط،- التغيير حسب الشمولية، التغيير حسب مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، السرعة.

❖ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف و فلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستخدمين.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يحدث ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يتطلب تنفيذه تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ اشارة الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

- (a) Nadler
- (b) Kotter
- (c) Kotter& Nadler
- (d) لا توجد اجابة

❖ يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يهدف هذا التغيير الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل. و يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يقوم التغيير ..... على فرضيتين هما: ( 1- لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير. 2- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يعد من اعقد انواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ يندرج ضمن هذا النوع ما يلي: 1- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.

❖ 2- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة. 3- تقديم منتجات او خدمات جديدة.

- (a) التغيير التطويري
- (b) التغيير الوظيفي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير التحويلي

❖ هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

- (a) التغيير حسب التخطيط
- (b) التغيير الغير المخطط العشوائي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير المخطط

❖ هو عملية تقوم فيها المنظمة باجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

- (a) التغيير حسب التخطيط
- (b) التغيير الغير المخطط العشوائي
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير المخطط

❖ التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.

- (a) التغيير الجزئي
- (b) التغيير الشامل
- (c) التغيير الاستراتيجي
- (d) التغيير الداخلي

❖ هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد

- (a) التغيير الجزئي
- (b) التغيير الشامل
- (c) التغيير الداخلي
- (d) التغيير المخطط

❖ من عيوبه انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير،

- (a) التغيير الجزئي
- (b) التغيير الشامل
- (c) التغيير الداخلي
- (d) التغيير المخطط

❖ التغيير حسب مصدر القوة الدافعة ،

- (a) تغيير جزئي – تغيير شامل
- (b) تغيير داخلي – تغيير خارجي
- (c) التغيير المادي التكنولوجي – التغيير المعنوي
- (d) التغيير المخطط – التغيير العشوائي

❖ التغيير التغيير حسب مستويات التغيير،

- (a) تغيير جزئي – تغيير شامل
- (b) تغيير اسلوب العمل – تغيير العلاقات الشخصية – تغيير التفاعل بين الموظف والمنظمة
- (c) التغيير التدريجي – التغيير السريع
- (d) التغيير المخطط – التغيير العشوائي

❖ التغيير الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.

- (a) تغيير اسلوب العمل
- (b) التغيير الداخلي
- (c) تغيير التفاعل بين الموظف والمنظمة
- (d) التغيير السريع

❖ التغيير الذي يحدث نتيجة عوامل البيئة للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة .

- (a) التغيير الخارجي
- (b) التغيير الداخلي
- (c) تغيير التفاعل بين الموظف والمنظمة
- (d) التغيير السريع

❖ تغيير مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.

- (a) التغيير الخارجي
- (b) تغيير جزئي
- (c) التغيير المادي التكنولوجي
- (d) التغيير المعنوي

❖ تغيير مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

- (a) التغيير الخارجي
- (b) تغيير جزئي
- (c) التغيير المادي التكنولوجي
- (d) التغيير المعنوي

❖ التغيير التغيير حسب السرعة ،

- (a) تغيير جزئي – تغيير شامل
- (b) تغيير سريع - بطيء
- (c) التغيير التدريجي – التغيير السريع
- (d) التغيير المخطط– التغيير العشوائي

❖ عناصر التغيير ،

- (a) الموضوع - المغير - المحايد
- (b) المغير –المقاوم– المحايد
- (c) الموضوع – المغير – المحايد – المقاوم - مقاومة المقاومة
- (d) لا توجد اجابة

❖ الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير،

- (a) المحايد
- (b) المقاوم
- (c) المغير
- (d) مقاومة المقاومة

❖ الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير ،

- (a) المحايد
- (b) المقاوم
- (c) المغير
- (d) مقاومة المقاومة

❖ الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها ،

- (a) المحايد
- (b) المقاوم
- (c) المغير
- (d) مقاومة المقاومة

❖ هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

- (a) مقاومة التغيير
- (b) التغيير
- (c) مقاومة المقاومة
- (d) لا توجد اجابة

❖ انماط او انواع الطرف المغير هي .

- (a) المغير المحايد - المقاوم -
- (b) المغير المتأمل - العقلاني - المنفذ - المادي
- (c) المغير الايجابي - السلبي
- (d) جميع ماذكر صحيح

❖ الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ، ويميل الى الاصغاء ، ومشاركة الافكار مع الاخرين ، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.

- (a) المغير المتأمل
- (b) المغير العقلاني
- (c) المغير المنفذ
- (d) المغير المادي

❖ يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ، و يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم ، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة ، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء .

- (a) المغير المنفذ
- (b) المغير المادي
- (c) المغير المتأمل
- (d) المغير العقلاني

❖ يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.

- (a) المغير المنفذ
- (b) المغير المادي
- (c) المغير المتأمل
- (d) المغير العقلاني

❖ عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

- (a) المغير المنفذ
- (b) المغير المادي
- (c) المغير المتأمل
- (d) المغير العقلاني



## اختبر نفسك المحاضرة الرابعة

### مجالات التغيير

#### ❖ مجالات التغيير هي

- (a) مجال الوظيفي - مجال التطويري - مجال التحويلي
- (b) المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الانساني - مجال طرق العمل
- (c) مجال التخطيط، - مجال الشمولية، مجال القوة الدافعة، مجال الحالة،
- (d) جميع ماذكر

❖ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاتمة. وتستخدم الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

- (a) المجال التنظيمي.
- (b) المجال الانساني
- (c) مجال طرق العمل
- (d) المجال التكنولوجي

❖ ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها ويتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات. وقد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

- (a) مجال طرق العمل.
- (b) المجال الانساني
- (c) المجال التنظيمي.
- (d) المجال التكنولوجي

❖ يركز هذا المجال على تغيير قدرة الفرد و تغيير رغبته ويتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.

- (a) مجال طرق العمل.
- (b) المجال الانساني
- (c) المجال التنظيمي.
- (d) المجال التكنولوجي

❖ **تغيير قدرة الفرد :**

- (a) تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
- (b) يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل
- (c) جميع ما ذكر صحيح
- (d) لا توجد اجابة

❖ **تغيير رغبة الفرد**

- (a) تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
- (b) يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل
- (c) جميع ما ذكر صحيح
- (d) لا توجد اجابة

❖ **يتضمن هذا المجال تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما. وطرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.**

- (a) مجال طرق العمل.
- (b) المجال الانساني
- (c) المجال التنظيمي.
- (d) المجال التكنولوجي

❖ **يشمل المجال التنظيمي**

- (a) تغيير الالات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
- (b) تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- (c) الاختيار /التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
- (d) احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة

❖ **يشمل المجال الانساني**

- (a) الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
- (b) تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- (c) الاختيار /التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
- (d) احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة

❖ **يشمل مجال الأنشطة والأعمال**

- (a) الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
- (b) تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- (c) تبسيط الطرق /تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة
- (d) احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة

❖ يشمل مجال طرق وإجراءات العمل

- (a) الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
- (b) تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- (c) تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة
- (d) احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة

❖ الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

- (a) وجود ضغط للتغيير - تحديد المشكلة والتعرف عليها - ابتكار الحلول والالتزام بها - استمرارية مجال التغيير
- (b) تحديد الهدف من التغيير. - التجديد المستمر للتنظيم. - الاهتمام بالبعد الانساني.
- (c) استخدام مفهوم النظم. - تبني استراتيجيات التطوير. - الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.
- (d) جميع ماذكر

❖ العناصر المساعدة على التغيير

- (a) تحديد الهدف من التغيير. - التجديد المستمر للتنظيم. - الاهتمام بالبعد الانساني.
- (b) استخدام مفهوم النظم. - تبني استراتيجيات التطوير. - الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.
- (c) جميع ماذكر
- (d) لاتوجد اجابة

❖ اسس التغيير الايجابي

- (a) ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
- (b) ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- (c) ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- (d) جميع ماذكر

❖ اسس التغيير الايجابي

- (a) ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- (b) ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- (c) ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية
- (d) جميع ماذكر

❖ مداخل التغيير

- (a) عدم قبول الوضع الحالي. - التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
- (b) العمل على احياء المنظمة. - الصحة واليقظة والتنبيه. - التقدم نحو التغيير.
- (c) جميع ماذكر
- (d) لاتوجد اجابة صحيحة

## اختبر نفسك المحاضرة الخامسة

### القوى الدافعة للتغيير

#### ❖ التغيير حسب مصدر القوة الدافعة ،

- (a) تغيير جزئي – تغيير شامل
- (b) تغيير داخلي – تغيير خارجي
- (c) التغيير المادي التكنولوجي – التغيير المعنوي
- (d) التغيير المخطط – التغيير العشوائي

#### ❖ الاطراف المشاركة بشكل مباشر في التغيير بشكل عام على المستوى الداخلي ،

- (a) الافراد – الانظمة – العمليات – الهيكل
- (b) العملاء – المنافسون – البيئة العامة التكنولوجيا
- (c) جميع ماذكر
- (d) لا شي مما ذكر

#### ❖ الاطراف المشاركة بشكل مباشر في التغيير بشكل عام على المستوى الخارجي ،

- (a) الافراد – الانظمة – العمليات – الهيكل
- (b) العملاء – المنافسون – البيئة العامة – التكنولوجيا
- (c) جميع ماذكر
- (d) لا شي مما ذكر

#### ❖ القوى الداخلية الدافعة للتغيير،

- (a) وعي وإدراك المديرين للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الافراد - نمو المنظمة وتطورها
- (b) الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة - الرغبة في تكامل المنظمة - التغيير في الادارة العليا
- (c) التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة في الادارة
- (d) الاجابة a – b صحيحة

#### ❖ القوى الخارجية الدافعة للتغيير،

- (a) وعي وإدراك المديرين للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الافراد - نمو المنظمة وتطورها
- (b) الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة - الرغبة في تكامل المنظمة - التغيير في الادارة العليا
- (c) التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة في الادارة
- (d) لا توجد اجابة صحيحة

❖ يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية.

(a) وعى وإدراك المديرين للتغيير

(b) زيادة طموحات وحاجات الافراد

(c) التغيير في الادارة العليا

(d) الرغبة في تكامل المنظمة

❖ يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.

(a) وعى وإدراك المديرين للتغيير

(b) زيادة طموحات وحاجات الافراد

(c) التغيير في الادارة العليا

(d) الرغبة في تكامل المنظمة

❖ هو عملية تغيير المنظمة لاهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو لكي تتأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.

(a) وعى وإدراك المديرين للتغيير

(b) نمو المنظمة وتطورها

(c) الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.

(d) الرغبة في تكامل المنظمة

❖ يكون هدف اساسي للمنظمة يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

(a) التغيير في الادارة العليا

(b) نمو المنظمة وتطورها

(c) الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.

(d) الرغبة في تكامل المنظمة

❖ وجود مؤشرات حل مشاكل داخلية بالمنظمة

(a) انخفاض الانتاجية. - انخفاض اداء الموظفين - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية -تسيب العاملين.

(b) عدم ارضاء العميل - عدم بناء القدرة والميزة التنافسية- عدم الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.

(c) عدم التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة - عدم تشجيع الابتكار والابداع

(d) جميع ما ذكر صحيح

❖ من اهم تلك القيم والمعايير الحديثة في الادارة

- (a) ارضاء العميل - ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- (b) الانتاج في اقل وقت. التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.
- (c) الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير. تشجيع الابتكار والابداع الاهتمام بالطاقات البشرية
- (d) الاهتمام بالقيادة التحويلية. و استثمار نظم المعلومات والاتصال
- (e) جميع ما ذكر صحيح

❖ طبيعة التغيرات في البيئة القانونية تكون على صورة

- (a) تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. - النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
- (b) تغيير اذواق العملاء - نمو الاعمال - تغيير الاسعار
- (c) تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
- (d) تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

❖ طبيعة التغيرات في البيئة الاقتصادية تكون على صورة

- (a) تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. - النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
- (b) تغيير اذواق العملاء - نمو الاعمال - تغيير الاسعار
- (c) تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
- (d) تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

❖ طبيعة التغيرات في البيئة الاجتماعية تكون على صورة

- (a) تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. - النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
- (b) تغيير اذواق العملاء - نمو الاعمال - تغيير الاسعار
- (c) تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
- (d) تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

❖ طبيعة التغيرات في البيئة التكنولوجية تكون على صورة

- (a) تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. - النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
- (b) تغيير اذواق العملاء - نمو الاعمال - تغيير الاسعار
- (c) تطور وسائل الانتاج - انفجار المعلومات
- (d) تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا

## المحاضرة السادسة

### مراحل ادارة التغيير

#### ❖ مراحل ادارة التغيير

- تشخيص مشكلات المنظمة - تحديد الحاجة الى التغيير - تنفيذ التغيير
- تشخيص مشكلات المنظمة - تخطيط جهود التغيير.تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما - تنفيذ ومتابعة التغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة – تحديد الحاجة للتغيير – التخطيط – التنظيم للخطة وتحديد معوقتها – التنفيذ والمتابعة
- لاشئ مما ذكر

#### ❖ في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة اوهي بصدد اقتناص فرصة محددة.

- تشخيص مشكلات المنظمة
- تحديد الحاجة للتغيير
- تخطيط جهود التغيير
- تنظيم خطة التغيير

#### ❖ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

- تشخيص مشكلات المنظمة
- تحديد الحاجة للتغيير
- تخطيط جهود التغيير
- تنظيم خطة التغيير

#### ❖ يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة :

- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
- وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.
- جميع ما ذكر

#### ❖ يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه .

- تشخيص مشكلات المنظمة
- تحديد الحاجة للتغيير
- تخطيط جهود التغيير
- تنظيم خطة التغيير

❖ يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشرط او الشروط التالية :

- (a) ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
- (b) ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- (c) ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
- (d) ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- (e) جميع ما ذكر

❖ يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف التغيير والاجابة على اسئلة عديدة ومن خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير كما يتوقف الاختيار على عوامل اساسية للهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية.

- (a) تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- (b) تحديد الحاجة للتغيير
- (c) تخطيط جهود التغيير
- (d) تنظيم خطة التغيير

❖ خلال مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

- (a) تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- (b) تحديد بداية ونهاية التغيير و مدته.
- (c) تحديد طبيعة مقاومة التغيير.
- (d) تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير
- (e) جميع ما ذكر

❖ من خلال عملية تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- (a) إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- (b) تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعية للتغيير.
- (c) يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.
- (d) جميع ما ذكر صحيح



## المحاضرة السابعة

### نماذج ادارة التغيير

#### ❖ عملية ادارة التغيير

- عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة
- عملية غير معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة
- عملية غير معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل خارج المنظمة.
- عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل خارج وداخل المنظمة

#### ❖ يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هازفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير

- أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين
- عملية غير معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة
- عملية غير معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل خارج المنظمة.
- عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل خارج وداخل المنظمة

#### ❖ يتكون نموذج كوتر

- من ثلاث خطوات لعملية التغيير التنظيمي
- من اربع خطوات لعملية التغيير التنظيمي
- من خمس خطوات لعملية التغيير التنظيمي
- من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي

#### ❖ من خطوات عملية التغيير التنظيمي لنموذجكوتر

- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- تطوير رؤية وإستراتيجية
- توصيل رؤية التغيير
- جميع ما ذكر

#### ❖ من خطوات عملية التغيير التنظيمي لنموذجكوتر

- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير
- تعزير المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة
- جميع ما ذكر

❖ عمليّة التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلّه المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:

a. اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.

b. توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.

c. الاشتراك في الهدف من التغيير.

d. جميع ما ذكر

❖ حسب كوتر تعتبر الرؤيّة مهمّة لأيّ عملية تغيير لاسبب :

a. توضح الرؤيّة الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

b. الرؤيّة تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

c. الرؤيّة تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

d. جميع ما ذكر صحيح

❖ لتفادي الفشل في توصيل رؤيّة التغيير يقترح كوتر:

a. استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.

b. الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

c. تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

d. ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد.

e. جميع ما ذكر صحيح

❖ يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب

a. يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف

b. ان لايشترك فيها الادارة العليا

c. عدم اشراك الجميع ولكن يقتصر على بعض الاطراف

d. لا توجد اجابة صحيحة

❖ من خطوات اشراك كافة الافراد في عملية التغيير

- a. الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- b. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- c. إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- d. الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- e. فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.
- f. جميع ما ذكر

❖ للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب

- a. ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
- b. ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
- c. ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ يرى كوتر عن التحسينات

- a. أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين
- b. ان التحسينات طويلة الأجل ترفع من مستوي جهد العاملين
- c. ان التحسينات القصيرة الأجل لها مردود سلبي على مستوي جهد العاملين
- d. ان التحسينات طويلة الأجل لها مردود سلبي على مستوي جهد العاملين

❖ أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال

- a. توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- b. التذليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
- c. التقليل من مقاومة التغيير. وتحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
- d. تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال
- e. جميع ما ذكر صحيح

❖ لترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة بشكلٍ دائمٍ وضع كوتر الأسس أهمها:

- a. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- b. الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- c. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- d. ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.
- e. جميع ما ذكر

❖ حسب ..... فإن التغيير المخطط والواعي ي يتضمن المراحل التالية :

1 - مرحلة اذابة الجليد 2- مرحلة ادارة التغيير 3- مرحلئ الاستقرار وإعادة التجميد

a. نموذج كوتر KOTTER

b. نموذج لوين LOWIN

c. نموذج افانوفيتش IVANCEVICH

d. لا توجد اجابة

❖ في هذه المرحلة يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، وبالتالي ايجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.

a. مرحلة اذابة الجليد

b. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

c. مرحلة ادارة التغيير

d. لاشئ مما ماذكر

❖ في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة،

a. مرحلة اذابة الجليد

b. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

c. مرحلة ادارة التغيير

d. لاشئ مما ماذكر

### ❖ في مرحلة ادارة التغيير

- a. ينصح لوين بالتسريع في هذه المرحلة مما يؤدي لعدم شعور الاطراف بعملية التغيير وبالتالي يكون لا تكون هناك مقاومة للتغيير تذكر .
- b. يحذر كوتر من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير
- c. ينصح افانوفيتش بالتسريع في هذه المرحلة مما يؤدي لعدم شعور الاطراف بعملية التغيير وبالتالي يكون لا تكون هناك مقاومة للتغيير تذكر .
- d. يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير

### ❖ يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

- a. مرحلة اذابة الجليد
- b. مرحلة الاستقرار واعادة التجميد
- c. مرحلة ادارة التغيير
- d. لاشئ مما ماذكر

### توصل لوين

- a. الى ثلاث خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :
- 1 - تحديد المشكلة 2 جمع المعلومات وتشخيصها 3 وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
- b. الى اربع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :
- 1 - تحديد المشكلة 2- جمع المعلومات وتشخيصها 3 وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها. 4-تقويم النتائج.
- c. الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :
- 1 - تحديد المشكلة 2- استشارة خبير تطوير تنظيمي. 3-جمع المعلومات وتشخيصها 4- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص. 5- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها. 6 - احداث التغيير المتفق عليه. 7-تقويم النتائج.
- d. لا توجد اجابة صحيحة

### ❖ يتكون نموذج افانوفيتش IVANCEVICH من ؟

- a. قوى التغيير - الاعتراف بالحاجة للتغيير - تشخيص للمشكلة-
- b. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير - التنفيذ والتقويم - التغلب على مقاومة التغيير
- c. اختيار الاستراتيجية المناسبة - تقرير المحددات المقيدات
- d. جميع ما ذكر صحيح

## المحاضرة الثامنة

### استراتيجيات التغيير

#### ❖ من استراتيجية التغيير المتدرج

- a. 1-استراتيجية القوة القسرية - 2- استراتيجية العقلانية الميدانية 3- استراتيجية التثقيف والتوعية
- b. 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق 2- المشاركة المركزة 3- الاقناع - الاجبار
- c. 1- استراتيجية البراعة القيادية 2- الاقناع 3 - الالزام 4 - الديكتاتورية
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ من استراتيجية التغيير البنوي

- a. 1-استراتيجية القوة القسرية - 2- استراتيجية العقلانية الميدانية 3- استراتيجية التثقيف والتوعية
- b. 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق 2- المشاركة المركزة 3- الاقناع - الاجبار
- c. 1- استراتيجية البراعة القيادية 2- الاقناع 3 - الالزام 4 - الديكتاتورية
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ من استراتيجية التغيير

- a. 1-استراتيجية القوة القسرية - 2- استراتيجية العقلانية الميدانية 3- استراتيجية التثقيف والتوعية
- b. 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق 2- المشاركة المركزة 3- الاقناع - الاجبار
- c. 1- استراتيجية البراعة القيادية 2- الاقناع 3 - الالزام 4 - الديكتاتورية
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ في هذه الاستراتيجية يتم

- استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما : استعمال القوة بشكل مباشر والاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية
- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

#### a. استراتيجية القوة القسرية

- b. استراتيجية الاجبار
- c. استراتيجية الالزام
- d. استراتيجية الديكتاتورية

### ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية

- عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير ، وهنا يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

- a. استراتيجية القوة القسرية
- b. استراتيجية الاجبار
- c. استراتيجية الالزام
- d. استراتيجية الديكتاتورية

### ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية

- عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير ، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا..

- a. استراتيجية القوة القسرية
- b. استراتيجية الاجبار
- c. استراتيجية الالزام
- d. استراتيجية الديكتاتورية

### ❖ تستخدم هذه الاستراتيجية

- عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير واناذ المنظمة .

- a. استراتيجية الاجبار
- b. استراتيجية الالزام
- c. استراتيجية الديكتاتورية
- d. استراتيجية القوة

### ❖ هذه الاستراتيجية

- تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي
- وتتنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير

- a. استراتيجية الاقناع
- b. استراتيجية العقلانية الميدانية
- c. استراتيجية التثقيف والتوعية
- d. استراتيجية المشاركة المركزة

### ❖ هذة الاستراتيجية

- تقترض ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير،
  - استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة مع الافراد الذين يشعرون ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- a. استراتيجية الاقناع
  - b. استراتيجية العقلانية الميدانية
  - c. استراتيجية التثقيف والتوعية
  - d. استراتيجية المشاركة المركزة

### ❖ تستخدم هذة الاستراتيجية

- عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، و**ضرورة التغيير منخفضة**، حيث يسمح للأفراد المتأثرين
  - يقوم على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
  - تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاحذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
  - وتستخدم بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.
- a. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
  - b. استراتيجية العقلانية الميدانية
  - c. استراتيجية التثقيف والتوعية
  - d. استراتيجية المشاركة المركزة

### ❖ تستخدم هذة الاستراتيجية

- عندما تكون **درجة الحاج التغيير عالية** و**درجة مقاومته منخفضة**،
  - لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
- a. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
  - b. استراتيجية العقلانية الميدانية
  - c. استراتيجية التثقيف والتوعية
  - d. استراتيجية المشاركة المركزة

### ❖ تستخدم هذة الاستراتيجية

- تستخدم عندما تكون **درجة المقاومة عالية** و**درجة الالحاح منخفضة**،
- a. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
  - b. استراتيجية الاقناع
  - c. استراتيجية التثقيف والتوعية
  - d. استراتيجية المشاركة المركزة



❖ **تستخدم هذه الاستراتيجية**

- عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافراد القيايين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.

- a. استراتيجية البراعة القيادية
- b. استراتيجية الاقناع في التغيير البنوي
- c. استراتيجية التثقيف والتوعية
- d. استراتيجية الالزام

❖ **تستخدم هذه الاستراتيجية**

- تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

- a. استراتيجية البراعة القيادية
- b. استراتيجية الاقناع في التغيير البنوي
- c. استراتيجية التثقيف والتوعية
- d. استراتيجية الالزام

## المحاضرة التاسعة

### مقاومة التغيير

❖ تعني امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.

- a. الاضراب
- b. عدم التجديد او الروتين
- c. مقاومة التغيير
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ قد تكون المقاومة

- a. ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- b. سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.
- c. جميع ما ذكر صحيح
- d. لا توجد اجابة

❖ ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل النفسية التي تشمل وتتركز في

- a. الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- b. علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- c. القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- d. تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- e. الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

❖ ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل الاجتماعية التي تشمل وتتركز في

- a. الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- b. علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- c. القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- d. تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- e. الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

❖ ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل التنظيمية التي تشمل وتتركز في

- a. الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- b. علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- c. القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- d. تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- e. الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

❖ ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل الثقافية التي تشمل وتتركز في

- a. الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- b. علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- c. القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- d. تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- e. الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

❖ ترتبط مقاومة التغيير بالعوامل الاقتصادية التي تشمل وتتركز في

- a. الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- b. علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- c. القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- d. تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- e. الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

❖ السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى ان التغيير ضار وهدام

- a. يقاوم سرا .
- b. يقاوم علنا دون خوف
- c. احتمال القبول واجازة له
- d. يشارك في احداثه ونجاحه

❖ السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى ان التغيير يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه

- a. يقاوم سرا .
- b. يقاوم علنا دون خوف
- c. احتمال القبول واجازة له
- d. يشارك في احداثه ونجاحه

❖ السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له

- a. يقاوم سرا .
- b. يقاوم علنا دون خوف
- c. احتمال القبول واجازة له
- d. يشارك في احداثه ونجاحه

❖ السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

- a. يقاوم سرا .
- b. يقاوم علنا دون خوف
- c. احتمال القبول واجازة له
- d. يشارك في احداثه ونجاحه

❖ المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

- a. يقاوم سرا . - يقاوم علنا دون خوف - احتمال القبول واجازة له -يشارك في احداثه ونجاحه
- b. دفاعي علني – دفاعي ضمني – استسلام
- c. الرفض الكامل - عدم المبالاة والاهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف الراي حول نقطة سطحية
- d. الصدمة – عدم التصديق –الذنب – الاسقاط –التبرير – التكامل – القبول

❖ درجات مقاومة التغيير في المنظمات تكون علي شكل

- a. يقاوم سرا . - يقاوم علنا دون خوف - احتمال القبول واجازة له -يشارك في احداثه ونجاحه
- b. دفاعي علني – دفاعي ضمني – استسلام
- c. الرفض الكامل - عدم المبالاة والاهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف الراي حول نقطة سطحية
- d. الصدمة – عدم التصديق –الذنب – الاسقاط –التبرير – التكامل – القبول

❖ ردود الافعال على التغيير

- a. يقاوم سرا . - يقاوم علنا دون خوف - احتمال القبول واجازة له -يشارك في احداثه ونجاحه
- b. دفاعي علني – دفاعي ضمني – استسلام
- c. الرفض الكامل - عدم المبالاة والاهتمام – الاستعداد للتفاهم والمناقشة – اختلاف الراي حول نقطة سطحية
- d. الصدمة – عدم التصديق –الذنب – الاسقاط –التبرير – التكامل – القبول

❖ الدفاع العلني للتغيير يمثّل في

- a. ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- b. الاضطرابات تباطؤ الانتاج او زيادة الأخطاء، الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- c. يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ الدفاع الضمني للتغيير يمثّل في

- a. ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- b. الاضطرابات تباطؤ الانتاج او زيادة الأخطاء، الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- c. يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ الاستسلام للتغيير يمثّل في

- a. ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- b. الاضطرابات تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- c. يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ الصدمة نتيجة التغيير هي

- a. شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
- b. الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
- c. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ عدم التصديق نتيجة التغيير هي

- a. شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
- b. الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
- c. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ الاسقاط نتيجة التغيير هي

- a. شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
- b. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- c. قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
- d. قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.

❖ التكامل نتيجة التغيير هي

- a. شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
- b. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- c. قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
- d. قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

❖ التبرير نتيجة التغيير هي

- a. شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
- b. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- c. قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
- d. قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

❖ القبول نتيجة التغيير هي

- a. خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير
- b. شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- c. قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
- d. قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

❖ اسباب مقاومة التغيير

- a. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- b. عدم وضوح اهداف التغيير.
- c. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- d. عدم مشاركة الافراد في التغيير.

e. جميع ما ذكر

❖ اسباب مقاومة التغيير

- a. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- b. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
- c. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
- d. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.

e. جميع ما ذكر

❖ اسباب مقاومة التغيير

- a. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
- b. السرعة الشديدة في التغيير.
- c. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- d. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

e. جميع ما ذكر

❖ اسباب اخرى لمقاومة التغيير

- a. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة.
- b. توقع الخسارة والخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة
- c. التخوفات الاقتصادية و القلق الاجتماعي.
- d. جميع ماذكر

❖ قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير ومنها :

- a. الخوف من المجهول
- b. نقص المعلومات لماذا وكيف نغير
- c. الغرور يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
- d. الجهل والانسان عدو ما يجهل
- e. جميع ماذكر

❖ العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- a. فرض التغيير على الافراد والجماعات:
- b. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
- c. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير
- d. جميع ماذكر صحيح

❖ التنظيم غير الرسمي يكمن دورة في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

- a. صح
- b. خطأ

❖ المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

- a. صح
- b. خطأ

## المحاضرة العاشرة

### استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

#### ❖ استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

- a. استراتيجية التعليم والاتصال
- b. استراتيجية المشاركة والاندماج
- c. استراتيجية التسهيل والدعم
- d. استراتيجية الاستقطاب
- e. استراتيجية التفاوض والاتفاق
- f. استراتيجية الاجبار الضاهر او الضمني
- g. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ تساعد استراتيجية التعليم والاتصال

- a. على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير
- b. على اجبار العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية،
- c. تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ تساعد استراتيجية المشاركة والاندماج

- a. على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير
- b. على اجبار العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية،
- c. تساعد العاملين او تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ تساعد استراتيجية التسهيل والدعم

- a. على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير
- b. على اجبار العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية،
- c. تساعد العاملين او تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ استراتيجية الاجبار الضمني او الظاهر تستخدم لسرعة التغيير ويكون التحالف يمتلك القوة الكبيرة وتساعد

- a. على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير
- b. على اجبار العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية،
- c. تساعد العاملين او تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- d. جميع ما ذكر صحيح



### ❖ من ايجابيات استراتيجية التعليم والاتصال

- a. ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- b. الالتزام بتطبيق التغيير
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من ايجابيات استراتيجية المشاركة والادماج

- a. ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- b. الالتزام بتطبيق التغيير
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من ايجابيات استراتيجية التسهيل والدعم

- a. ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- b. الالتزام بتطبيق التغيير
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من ايجابيات استراتيجية التفاوض والاتفاق

- a. انها سريعة وغير مكلفة
- b. انها سريعة ولها القدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من ايجابيات استراتيجية الاستقطاب

- a. انها سريعة وغير مكلفة
- b. انها سريعة ولها القدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من ايجابيات استراتيجية الاجبار الظاهر والضمني

- a. انها سريعة وغير مكلفة
- b. انها سريعة ولها القدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة
- c. تعد افضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- d. من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

### ❖ من سلبيات استراتيجية التعليم والاتصال

- a. تتطلب وقت طويل
- b. مرتفعة التكلفة
- c. تتطلب وقت اطول وخاصة عند ارتفاع عدد العاملين المعنيين بالتغيير
- d. جميع ما ذكر صحيح

### ❖ من سلبيات استراتيجية المشاركة والادماج

- a. تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال
- b. تتطلب وقت طويل
- c. مرتفعة التكلفة
- d. تتطلب وقت اطول تكلفة كبيرة

### ❖ من سلبيات استراتيجية التسهيل والدعم

- a. تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال
- b. تتطلب وقت طويل
- c. مرتفعة التكلفة
- d. تتطلب وقت اطول تكلفة كبيرة

### ❖ من سلبيات استراتيجية التفاوض والاتفاق

- a. انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال
- b. انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم
- c. مرتفعة التكلفة
- d. تتطلب وقت اطول وتكلفة كبيرة

### ❖ من سلبيات استراتيجية الاستقطاب

- a. انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال
- b. انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم
- c. مرتفعة التكلفة
- d. تتطلب وقت اطول وتكلفة كبيرة

### ❖ من سلبيات استراتيجية الاجبار الظاهر والضمني

- a. انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال
- b. انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم
- c. مرتفعة التكلفة
- d. جميع ما ذكر

### ❖ ايجابيات مقاومة التغيير

- a. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل افضل
- b. تساهم مقاومة التغيير في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات
- c. تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير
- d. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة
- e. جميع ما ذكر صحيح

### ❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على المقاومة

- a. استراتيجية المشاركة والاندماج
- b. استراتيجية التسهيل والدعم
- c. استراتيجية التفاوض والاتفاق
- d. استراتيجية الاجبار الضاهر او الضمني

### ❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وبين استراتيجيات التغيير هي

- a. علاقة طردية
- b. علاقة تبادلية
- c. لا توجد علاقة

## المحاضرة الحادية عشر

### برنامج التغيير

#### ❖ الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

- a. 1- تحديد طرق واسلوب التنفيذ. 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير. 3 وضع الخطط المفصلة
- b. 1- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم 2- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد
- c. 1- صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين 2- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
- d. 1- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير 2- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي 3- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم
- e. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا ؟

- a. ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية
- b. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب
- c. ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- d. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير

#### ❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا ؟

- a. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وجعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير
- b. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم
- c. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير والتركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير
- d. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضة

#### ❖ من عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي ما عدا ؟

- a. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير.
- b. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضة.
- c. وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية
- d. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير

#### ❖ من عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي ما عدا ؟

- a. إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- b. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
- c. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
- d. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير

❖ **من عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي ما عدا ؟**

- a. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
- b. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد.
- c. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ومعرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- d. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير

❖ **من معوقات التغيير ؟**

- a. المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة
- b. المعوقات الاقتصادية: من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير
- c. المعوقات التنظيمية: مثل تقادم السياسات الإدارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الإجراءات
- d. المعوقات الفردية (السلوكية)
- e. جميع ما ذكر صحيح

❖ **عناصر المناخ الصحي للتغيير ؟**

- a. الإدراك السليم – نشر القيم السليمة
- b. الاتجاهات المواتية للعاملين اتجاة التغيير
- c. دوافع العاملين الملائمة للتغيير
- d. جميع ما ذكر صحيح

## المحاضرة الثانية عشر

### قيادة التغيير

❖ **الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الادوات**

- تحديد طرق واساليب التنفيذ - تحديد زمن بداية ونهاية التغيير - وضع الخطط المفصلة
- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير - بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم
- القيادة الادارية- الاتصالات - التحفيز - المشاركة - الادارة بالاهداف - فريق العمل
- جميع ما ذكر صحيح

❖ **تعد من اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي،**

- القيادة الادارية
- الاتصالات
- التحفيز
- المشاركة

❖ **يعد اداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير،**

- فريق العمل
- الاتصالات
- التحفيز
- المشاركة

❖ **تقوم على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير،**

- القيادة الادارية
- الاتصالات
- التحفيز
- المشاركة

❖ **تقوم على مبدأ الاتفاق ،**

- الادارة بالاهداف
- الاتصالات
- التحفيز
- المشاركة

❖ **خصائص قيادة التغيير ،**

- a. القدرة على تحديد الاهداف والسياسات - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية
- b. القدرة على احداث التغيير - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
- c. القدرة على الحركة والابتكار - القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض
- d. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي
- e. جميع ماذكر صحيح

❖ **مبادئ اساسية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي**

- a. الهدف الاخلاقي - فهم عملية التغيير
- b. الهدف الاخلاقي - بناء العلاقات- انشاء المعرفة ومشاركتها
- c. انشاء المعرفة ومشاركتها- انشاء التماسك
- d. الهدف الاخلاقي - فهم عملية التغيير- بناء العلاقات- انشاء المعرفة ومشاركتها- انشاء التماسك

❖ **لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:**

- a. اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.
- b. تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
- c. تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.
- d. ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة.
- e. الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- f. الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد.
- g. جميع ماذكر صحيح

❖ **كلما كانت العلاقات اكثر قوة وأكثر تعاونا كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة**

- a. صح
- b. خطأ

❖ **يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي**

- a. لكون ان اهم ادوار القائد الناجح تتمثل لعملية التغيير في زيادة المعرفة داخل المنظمة فقط
- b. لكون ان اهم ادوار القائد الناجح تتمثل لعملية التغيير في زيادة المعرفة خارج المنظمة فقط
- c. لكون ان اهم ادوار القائد الناجح تتمثل لعملية التغيير في زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة فقط وادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة التي هي الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات
- d. لا توجد اجابة

❖ **من سمات وخصائص قائد التغيير**

- a. الطاقة والنشاط
- b. الحماس
- c. التفاؤل
- d. جميع ماذكر

## المحاضرة الثالثة عشر

### الثقافة التنظيمية والتغيير

#### ❖ تعريف ثقافة المنظمة

- a. مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
- b. مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة
- c. هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير مستمر بجودة عالية وتكلفة اقل
- d. تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين
- e. الاجابة a و b صحيحة

#### ❖ اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

- a. بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
- b. القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة
- c. تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات
- d. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

- a. التعليم والتكوين.
- b. اللغة والاتصال
- c. المناهج
- d. التوقع المعياري
- e. جميع ما ذكر صحيح

#### ❖ تعريف ادارة الجودة الشاملة

- a. مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
- b. مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة
- c. هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير مستمر بجودة عالية وتكلفة اقل
- d. تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين

#### ❖ تعريف اعادة الهندسة

- a. مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة
- b. مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة
- c. هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير مستمر بجودة عالية وتكلفة اقل



d. تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين

❖ **من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

- a. دعم الادارة العليا. - التركيز على العميل. - التعاون وروح الفريق.
- b. ممارسة النمط القيادي المناسب. - وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة.
- c. فعالية نظام الاتصالات
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ **ينتج عن اعادة الهندسة ما عدا**

- a. زيادة الاجراءات الادارية وزيادة التكاليف
- b. تخفيض الاجراءات الادارية،
- c. تخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق،
- d. إعطاء نوع من الحرية للموظفين كأصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

❖ **من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:**

- a. التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
- b. توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- c. اعادة تصميم العمليات.
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ **المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها**

- a. باصدار وتنفيذ التعليمات والوامر دون تردد
- b. بقوة الشخصية والقيادة
- c. بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية
- d. جميع ما ذكر صحيح

❖ **التركيز على العميل من احدى متطلبات**

- a. الادارة بالاهداف
- b. ادارة الجودة الشاملة
- c. ثقافة المنظمة
- d. اعادة الهندسة

## واجبات الترم السابق

### الواجب الاول

#### ❖ من اهداف التغيير ...

- أ- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد .
- ب- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة .
- ج- أتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالأهداف .
- د- قيام المنظمة بحل مشكلات المنظمات الاخرى .

#### ❖ التغيير الذي يتم بسبب انخفاض انتاجية المنظمة يصنف ضمن ...

- أ- التغيير المعنوي .
- ب- التغيير التدريجي .
- ج- التغيير الداخلي .
- د- التغيير غير المخطط .

#### ❖ من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة ...

- أ- ارتفاع الارباح .
- ب- ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين .
- ج- قلة الاستقالات بالمنظمة .
- د- ارتفاع حجم الاعمال المكتبية .

## الواجب الثاني

❖ وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية ...

- أ- القدرة على تحديد اهداف التغيير .
- ب- القدرة على الحركة والابتكار .
- ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة .
- د- القدرة على المتابعة والتقييم .

❖ واحدة من الآتي، ليست من اسس "كوتر" لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ...

- أ- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير .
- ب- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم .
- ج- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .
- د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة .

❖ استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير هي ...

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية .
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية .
- ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق .
- د- استراتيجية الاجبار .

### الواجب الثالث

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على المقاومة هي ...

- أ- استراتيجية المشاركة والاندماج .
- ب- استراتيجية التسهيل والدعم .
- ج- استراتيجية التفاوض والاتفاق .
- د- استراتيجية الاجبار .

❖ واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال ...

- أ- ان يبدأ التغيير من خلال فرق العمل .
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير .
- ج- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير .
- د- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير .

❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة ...

- أ- عكسية .
- ب- تبادلية .
- ج- نمطية .
- د- لا توجد علاقة بينهما .

❖ يعد التركيز على العميل احد متطلبات ...

- أ- ادارة الجودة الشاملة .
- ب- اعادة الهندسة .
- ج- ادارة الاهداف .
- د- الثقافة التنظيمية .

وماتوفقي الابالله عليه توكلت

ابو عبد العزيز anasser2