

ماهية التؤير وادارة التؤير:

مؤهوم التؤير:

- **التؤير عملية التؤول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الي واقع اؤر منؤود مرؤوب** الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة.
- عرف French جهد ونشاط طويل المدى يهدف الي تصسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها
- عرف Bennis الاستراتيجية للتؤير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيية هادقة لتؤير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي

مؤهوم التؤير التنظيمي:

- ✓ تؤير ملموس في التملك السلوكي للعاملين، وادوات تؤير جؤري في السلوك التنظيمي
- ✓ **تعديلات في اؤادف وسياسات المنظمة**، أي في هيكلها التنظيمي

(تكرر السؤال)

مؤهوم إدارة التؤير:

- ✓ عرف Recardo ادارة التؤير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتؤيز وتؤيم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات
- ✓ يعرف جويسون بأنها **الجهود الهادقة الي زيادة قاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأؤادف الشخصية**
- ✓ يرى Tushman أنها تتضمن الانتقال بالمنتشاء من وضعها الحالي
- ✓ عرف bennis بأنها عملية تستهدف تؤير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتتاسب مع الاحتياجات الجديدة
- ✓ سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادقة الي تصسين قدرات المنظمة على ادخال التؤيد ومواكية التطور
- ✓ عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تؤها بدقة وتنسيق مدروس

(تكرر السؤال)

اؤادف التؤير:

1. **زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.**
2. **زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأؤادف.**
3. **مؤاعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتؤيزهم لأحداث التؤير المطلوب.**
4. **تشجيع الأفراد على تحقيق الأؤادف التنظيمية والرضى الوظيفي.**
5. **الكشف عن الصراع وإدارته وتؤيجه بشكل يؤدم المنظمة.**
6. **بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.**
7. **تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأؤادف بدل الإدارة التقليدية.**
8. **تؤويد المنظمة بالمؤومات المؤاعدة على حل المشاكل التي تؤها**

نقاط مهمة فؤكرت في أسئلة اختبار إدارة التغير (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

خصائص التغيير:

- ✓ التغيير امر حتمي لا مفر منه.
- ✓ حركة تفاضلية
- ✓ عملية مستمرة
- ✓ عملية شاملة لكل المنظمة

حتمية وأهمية التغيير في المنظمات:

حتمية التغيير:

- ✓ ثورة المعرفة والمعلومات: فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز
- ✓ ثورة الاقتصاد: تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات
- ✓ الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هدمسة الحاسوب
- ✓ ثورة العولمة: ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة
- ✓ الثورة البيئية: زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة

الاسباب الخاصة للتغيير: (والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال)

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
٢. الوصول الى وضع أفضل يحقق اهداف المنظمة والافراد العاملين
٣. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية
٤. تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
٥. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
٦. الوصول الى الاسواق العالمية
٧. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
٨. مواكبة التقدم التكنولوجي

مؤشرات الحاجة الى التؤير فؤ المنظمة:

- انؤاض الإرباح وؤدم قؤرة المنظمة على المنافؤة.
- انؤاض الحالة المعؤوية للعاملين.
- كثرة التسرب والاسؤقالات خاصة بالنؤبة للؤقاعات.
- كثرة شكائى العملاء والعاملين فؤ المنظمة.
- كثرة القياب وتفؤى ظاهرة التأؤير والتؤيب التنظيمى.
- كثرة اللؤان والاجؤماعات، وارتؤاع ءؤم الاعمال المكتؤبة.
- التأؤر فؤ اتؤاذ القؤارات، والقؤل فؤ ءؤق الق اؤءاف الموضوعة.
- المركزىة وانؤام القؤوض وؤضع القؤة فؤ الموظقن.
- القؤل فؤ اؤؤشاف قؤرات ومهارات العاملن.
- الروؤنن الإءارى وؤضع الإءاع وقلة المبادرات القؤدىة والؤماعىة

مبادئ التؤير:

اؤؤرؤ (Griener) مجموعة من المبادئ الؤى ءؤاعء المنظمة على ءؤامل مع التؤير بؤقاعة

✓ مبءا السلؤة من ءانب واء:

1. اسلوب المرؤوم والقؤار
2. اسلوب الاحلال او ءؤبءل

3. اسلوب ءؤبءل علاؤات العمل ضمن الهىكل التنظيمى

✓ مبءا مؤاركة المرؤوسن:

1. اسلوب القؤارات الؤماعىة
2. اسلوب حل المشاكل بطرؤقة ءؤماعىة

✓ مبءا القؤوض:

1. اسلوب المءاقؤة الؤماعىة للحالة
2. اسلوب القؤرب الؤماعى

نقاط مهمة وفكرت في أسئلة (الخبر إداري) (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

خصائص ادارة التغيير:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منتظمة
- الواقعية: ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- التوافقية: التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية**: تكون **فعالة وتملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة**
- المشاركة: التفاعل الإيجابي والمشاركة الواعية
- **الشرعية**: التغيير في إطار **الشرعية القانونية والأخلاقية**
- الإصلاح: إصلاح ما هو قائم من عيوب
- **الرشادة**: قرار التغيير لاعتبارات **التكلفة والعائد**
- القدرة على التطوير والابتكار: إيجاد قدرات تطويرية
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تتوافق وتتفاعل مع الأحداث وتتكيف معها

نماذج إدارة التغيير:

1. نموذج كوتر KOTTER

- ✓ **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: على القائد أن ينجح في خلق الشعور التي تؤدي للتغيير** لتعزيز المصداقية والثقة لدى العاملين
- ✓ **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:** انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة
- ✓ **تطوير رؤية واستراتيجية:** تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير
- ✓ **توصيل رؤية التغيير:**
- ✓ **لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير:**

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير
- **ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد**

- ✓ **تمكين العاملين** من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أنه يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف
- ✓ **تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:** يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب
- ✓ **تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:** **عدم المبالغة في الاحتفال بالانجازات المحققة**
- ✓ **تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:**
- ✓ **لترسخ تلك الثقافة:**

(تكررت في الاسئلة)

نقاط مهمة فذكرت في أسئلة اختبار إدوارة التغيير (1434/1435) (من خلال مقارنتي)

(تكررت في الأسئلة بصورة مختلفة)

ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (عدم التثبيت في بداية التغيير)

- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

1. نموذج ليفين LOWIN

✓ مرحلة اذابة الجليد: زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد

✓ مرحلة ادارة التغيير: يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة

✓ مرحلتي الاستقرار وإعادة التجميد: دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية

(تكررت في الاسئلة)

(تكررت في الاسئلة)

لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة
2. استشارة خبير تطوير تنظيمي
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتلخيصها
4. تعريف المنظمة بنتائج التشخيص
5. وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها
6. احداث التغيير المتفق عليه
7. تقييم النتائج

2. نموذج افانوفيتش IVANCEVICH

✓ قوى التغيير

✓ الاعتراف بالحاجة للتغيير

✓ تشخيص للمشكلة

✓ تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

✓ التنفيذ والتقويم

✓ التغلب على مقاومة التغيير

✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة

✓ تقرير المحددات؟ المقيدات

نقاط مهمة فُكرت في أسئلة اختبار إدراة التغيير (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

استراتيجيات التغيير:

(1) استراتيجيات التغيير:

- استراتيجية القوة القسرية: استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد
- استراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات
- استراتيجية التثقيف والتوعية: الحاجز الرئيسي امام التغيير عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير

(2) استراتيجيات التغيير المتدرج:

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
- استراتيجية المشاركة المركزة: درجة الحاج التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة -لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين
- استراتيجية الأفتناع: تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة -إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة
- استراتيجية الاجبار: ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير-عدم امكانية الاستقادة من الطرق الاقتناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا

(3) استراتيجية التغيير البنوي:

- ✓ استراتيجية البراعة القيادية: عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة ومقاومة التغيير منخفضة
- ✓ استراتيجية الأفتناع: عندما تكون المنظمة في ازمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة
- ✓ استراتيجية الألتزام: لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار
- ✓ الاستراتيجية الديكتاتورية: عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوتك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة

(تكررت في الاسئلة)

مقاومة التغيير:

- ✓ مفهوم مقاومة التغيير
- ✓ السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
- التغيير ضار وهدام: يقاوم علنا دون خوف
- التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه: يقاوم سرا
- التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له: احتمال قبوله وإجازته له
- التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف: يشارك في احدثائه وتجاحه

✓ المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

١. السلوك الدفاعي العلني: الاضطرابات وتباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة
٢. السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل
٣. الاستسلام: مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا

نقاط مهمة فُكرت في الأسئلة (اختبار إدراة التغيير) (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

✓ درجات مقاومة التغيير في المنظمات

✓ ردود الأفعال على التغيير:

- الصدمة: شعور الفرد بعدم الاتزان
- عدم التصديق: عدم الواقعية
- الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما
- الإسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير
- التبرير: قيام الفرد بوضع اسباب التغيير
- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا
- القبول: خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد

✓ اسباب مقاومة التغيير:

١. التغيير غير المدروس والمخطط له
٢. عدم وضوح اهداف التغيير
٣. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
٤. عدم مشاركة الافراد في التغيير
٥. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
٦. تجاهل تقاليد وانماط العمل
٧. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات
٨. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير
٩. ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة وتهديدات وظيفية
١٠. السرعة الشديدة في التغيير
١١. الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

✓ اسباب اخرى للمقاومة التغيير

✓ العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

١. فرض التغيير على الافراد والجماعات
٢. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
٣. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

سه (تكررت في الاسئلة)

نقاط مهمة فُكرت في أسئلة اختبار إدوارة التغيير (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:

- ✓ استراتيجية التعليم والاتصال
- ✓ استراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركون سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ✓ استراتيجية التسهيل والدعم
- ✓ استراتيجية التفاوض والاتفاق
- ✓ استراتيجية الاستقطاب
- ✓ استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني

استراتيجيات المنظمة:

استراتيجيات مقاومة التغيير:

- (١) استراتيجية التعليم والاتصال
- (٢) استراتيجية المشاركة والاندماج
- (٣) استراتيجية التسهيل والدعم: تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم. من سلبياتها تتطلب وقت أطول وتكلفتها الكبيرة
- (٤) استراتيجية التفاوض والاتفاق: وجود جهة متضررة من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير. من سلبياتها مرتفعة التكلفة
- (٥) استراتيجية الاستقطاب: من سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل - وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير
- (٦) استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني

اجابيات مقاومة التغيير:

(تكررت في الاسئلة)

- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير بشكل أفضل
- اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة
- الكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة مشكلات المنظمة

القوى الدافعة للتغيير:

✓ قوى التغيير الداخلية:

- ١) وعى وإدراك المديرين للتغيير
- ٢) زيادة طموحات وحاجات الافراد
- ٣) نمو المنظمة وتطورها
- ٤) الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة
- ٥) الرغبة في تكامل المنظمة
- ٦) التغيير في الادارة العليا

✓ قوى التغيير الخارجية:

- ١) التغيير في ظروف السوق: تغيير حاجات ورغبات العملاء الى دفع المنظمة الى تطوير انشطتها وتحسين جودة منتجاتها
- ٢) ازدياد حدة المنافسة
- ٣) التطور التكنولوجي
- ٤) القيم الحديثة في الإدارة

- ارضاء العميل اولاً وثانياً
- بناء القدرة والميزة التنافسية
- الاهتمام بالجودة
- الانتاج في اقل وقت
- التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للتغير
- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- الاتجاه للمستقبل
- تشجيع الابتكار والابداع
- استثمار نظم المعلومات والاتصال
- الاهتمام بالطاقات البشرية
- الاهتمام بالقيادة التحويلية

❖ البيئة الاجتماعية: تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل والمسؤولية الاجتماعية -النمو السكاني-توفير الخدمات، المنتجات

❖ البيئة الاقتصادية: تغيير ادواق العملاء -تمو الاعمال -تغير الأسعار

❖ البيئة التكنولوجية: تطور وسائل الإنتاج -انفجار المعلومات

❖ البيئة القانونية: تغيير الانظمة والقوانين وطنياً او اقليمياً او دولياً

قيادة التغيير:

✓ أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

✓ خصائص قيادة التغيير:

- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: الابتعاد عن العشوائية
- القدرة على احداث التغيير
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
- القدرة على الحركة والابتكار: توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القانمين اثناء تنفيذ التغيير
- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: تفويض الصلاحيات
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي

✓ مبادئ قيادة التغيير

○ الهدف الاخلاقي:

○ فهم عملية التغيير:

ولكى يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه:

- ❖ اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة
- ❖ تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
- ❖ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
- ❖ ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة
- ❖ الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة الساندة
- ❖ الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد
- بناء العلاقات:
- انشاء المعرفة ومشاركتها:
- انشاء التماسك:

مجالات التغيير:

✓ المجال التكنولوجي: المعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاتمة

✓ المجال التنظيمي: العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها - تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات

✓ المجال الإنساني: تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم

..... (تكرر السؤال)

الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير:

- (١) وجود ضغط للتغيير
- (٢) تحديد المشكلة والتعرف عليها
- (٣) ابتكار الحلول والالتزام بها
- (٤) استمرارية مجال التغيير

..... (تكرر السؤال) الخطوة الثالثة

العناصر المساعدة على التغيير:

- (١) تحديد الهدف من التغيير
- (٢) التجديد المستمر للتنظيم
- (٣) الاهتمام بالبعد الانساني
- (٤) استخدام مفهوم النظم
- (٥) تبني استراتيجيات التطوير
- (٦) الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة

اسس التغيير الإيجابي:

- ✓ تكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة
- ✓ ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح
- ✓ يحقق ظموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم
- ✓ يأتي بفرص عمل جديدة
- ✓ يزيل الضغط والاختلال الموجود
- ✓ يكسب الادارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها

مداخل التغيير:

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
- ✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
- ✓ العمل على احياء المنظمة
- ✓ الصحوه واليقظة والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

نقاط مهمة فذكرت في الأسئلة (اختبار إدوارة التغيير) (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

انواع وعناصر التغيير:

انواع التغيير الرئيسية:

- الاستراتيجي
- التغيير الوظيفي: بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
- التطويري
- التحويلي:

✓ إدراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها

انواع التغيير الأخرى:

- التغيير حسب التخطيط:
- ✓ التغيير المخطط
- ✓ التغيير غير المخطط (العشوائي): تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي
- التغيير حسب الشمولية
 - ✓ الشامل
 - ✓ الجزئي
- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة
- التغيير حسب الحالة
- ✓ المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي
- ✓ المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة
- التغيير حسب مستويات التغيير
- التغيير حسب السرعة

(تكررت بالأسئلة)

عناصر التؤير: كؤفة التؤال مع عناصر التؤير

المؤؤوع: الؤي يتؤالؤه التؤير.

الشؤص المؤير: يمارس التؤير

الشؤص المئايء: لم يتؤنؤ موقفا واضءا ءءاه عملية التؤير.

الشؤص المئاقوم: يرفض عملية التؤير

مئاقومة المئاقومة: الممارسات الؤي يؤوم بها قادة التؤير في ءاملهم مع مئاقومة التؤير

انماط الطرف المؤير:

- ✓ **المؤير المئامل:** يبيء عن المئى في التؤير ويميل الى الاصءاء ومشاركة الافكار مع الاؤرين
- ✓ **المؤير العقلاني:** يبيء عن الؤقائى في عملية التؤير
- ✓ **المؤير المئؤذ:** يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع
- ✓ **المؤير المادي:** يبيء عن الامكانات الؤطيقية المباشرة لما يتعلمه ويتعلم عن طريق الؤؤربة والؤطأ

برنامج التؤير:

عوامل نءاج التؤير الفؤال:

١. يؤون المؤيرون قءوة في ممارسه التؤير في مءءلف السلوكيات الؤارية
٢. ءشؤيع سلوكيات الافراء المئابقة للؤير المئلوب
٣. **التؤير يباء من ؤلال فرق عمل.**
٤. ءوضيء اءمية الؤءيء والؤؤوير كأفضل مءءل للؤير.
٥. وؤع العاملين في موقف ءعلم نظري وعملئ وؤءيم المءلومات المساءة لهم
٦. **الؤأكد من فهم العاملئ لؤورهم في اءءاء التؤير**
٧. **ءعل نئائء الؤاء هي الؤءء الاساسئ في التؤير**
٨. الؤركيز على الافراء المئءائسين مع التؤير

تؤريء الأسئلة

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

- دعم وتأيد القادة الإداريين
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير
- وجود خبراء او وكلاء التغيير
- إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط
- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية
- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- توفر الموارد البشرية المادية والفنية

عناصر المناخ الصحي للتغيير:

- ✓ الإدراك السليم للأحداث: رؤية الاحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها
- ✓ نشر القيم السليمة
- ✓ تنمية الاتجاهات الملائمة
- ✓ تنمية دوافع العاملين

(تكررت الأسئلة)

معوقات التغيير:

1. تنظيمية: تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية
2. سلوكية (فردية): مدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته
3. فنية: العوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة
4. اقتصادية: شح الموارد المتاحة، وتقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

مراحل إدارة التغيير:

1. تشخيص مشكلات المنظمة
2. تحديد الحاجة إلى التغيير:
 - يدرك المدراء الحاجة إلى أحداث التغيير
 - وجود حالة الصراع بين الوحدات
 - تقديم المناقسين لمنتجات ذات اقبال واسع
 - فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب
 - يتم التعرف على مصادر التغيير بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية
3. تخطيط جهود التغيير: يتم اختيار استراتيجية (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية) ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
4. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها:
 - ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
 - ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
 - ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير
 - ✓ تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية
 - ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير
5. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير: متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف

الثقافة التنظيمية والتغيير:

مداخل التغيير الثقافي:

١. إدارة الجودة الشاملة:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ دعم الإدارة العليا
- ✓ التركيز على العميل
- ✓ التعاون وروح الفريق
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة
- ✓ فعالية نظام الاتصالات

٢. إعادة الهندسة:

- ✓ التخلي عن الأساليب القديمة
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات
- ✓ إعادة تصميم العمليات

كل ما تحته خط وعلم باللون الأحمر. ذكر ف الاختبارات

أسئلة المراجعة

أسئلة المراجعة

الفصل الاول 1433 / 1434 هـ

ادارة التغيير

1. يتم استخدام كافة اساليب القوة في احداث التغيير ضمن ...

- أ- استراتيجيه العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجيه التنقيف والتوعية.
- ج- استراتيجيه المشاركة واسعه النطاق.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية القوة القسرية: يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير

2. استراتيجيه التغيير المناسبة للحالات الطارئة هي ...

- أ- استراتيجيه العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجيه التنقيف والتوعية.
- ج- استراتيجيه المشاركة واسعه النطاق.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية القوة القسرية

نقاط مهمة فُكرت في أسئلة اختبار إجابة السؤال (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

3. استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير هي ...

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:
استراتيجية الاستقطاب: وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير

4. عملية تصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البيئة الخارجية ...

- أ- إدارة التغيير.
- ب- إدارة بالقيم.
- ج- الإدارة بالمشاركة.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

ادارة التغيير: هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية

نقاط مهمة فؤكرت فؤ أسئلة إؤارة التؤير (1435/1434) (من ؤلال مؤارؤي)

5. مجال التؤير الؤي يتؤمن كل ما يتعلق بالمعدات والألات والحؤبة الالكؤرؤية يسمى ...

- أ- المجال التؤيمي.
- ب- المجال الانساني.
- ج- مجال طرق العمل.
- د- المجال التؤولوجي.

مجالات التؤير

المجال التؤولوجي: يتؤمن هؤا المجال من التؤير كل ما يتعلق بالمعدات والألات والحؤبة الالكؤرؤية

6. مجال التؤير الؤي يتؤمن تؤير افكار و قيم واتجاهات الافراد هو ...

- أ- المجال التؤيمي.
- ب- المجال الانساني.
- ج- مجال طرق العمل.
- د- المجال التؤولوجي.

مجالات التؤير:

المجال الانساني: يتؤمن هؤا المجال تؤير الافراد من ؤلال تؤير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم

نقاط مهمة فذكرت في أسئلة اختبار إجابة السؤال (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

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

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية.
- ب- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
- ج- استراتيجية الاجبار.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية التثقيف والتوعية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير

10. من قوى التغيير الخارجية...

- أ- استقرار ظروف السوق.
- ب- قلة حدة المنافسة.
- ج- التطور التكنولوجي.
- د- التغيير في الادارة العليا.

قوى التغيير الخارجية:

التغيير في ظروف السوق - ازدياد حدة المنافسة - التطور التكنولوجي - القيم الحديثة في الادارة

نقاط مهمة فؤكز في أسئلة الاختبار لإدارة التغيير (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

11. من اسباب مقاومة التغيير...

- أ- وضوح اهداف التغيير.
- ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ج- عدم مشاركة العملاء في التغيير.
- د- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.

اسباب مقاومة التغيير:

عدم وضوح اهداف التغيير
عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
عدم مشاركة الافراد في التغيير
عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

12. تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بواقعية وموضوعية اسباب التغيير بحالة ...

- أ- الصدمة.
- ب- الذنب.
- ج- الاسقاط.
- د- عدم التصديق.

ردود الافعال على التغيير
عدم التصديق: الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير

نقاط مهمة فؤكز فؤ أسئلة (أختيار إؤارة التؤبؤ) (1434/1435) (من مؤلال مؤارؤبؤ)

13. عؤما فؤؤؤ الفرد المؤاوم ان التؤبؤ فؤؤر ءؤله فؤن ءؤك فءؤل مؤمن ...

- أ- انءام الاسؤرار النؤسؤ.
- ب- التؤؤؤات الاؤؤصاءؤة.
- ج- الفؤق الاؤؤماعؤ.
- ء- الاجابؤة الصؤبؤة عؤر مؤؤؤة.

اسباب اؤرى للمؤاؤمة التؤبؤ:
التؤؤؤات الاؤؤصاءؤة: هنا فؤؤؤ الفرد المؤاوم ان التؤبؤ فؤؤر ءؤله

14. التؤبؤ الؤؤ فؤربؤ بالإؤراء وبناء المؤؤمة هو ...

- أ- التؤبؤر الانسانؤ.
- ب- التؤبؤر التؤؤؤؤؤؤ.
- ج- التؤبؤر التؤؤؤؤؤ.
- ء- التؤبؤر الوؤؤفؤؤ.

انواع التؤبؤر الرنؤسؤة:
التؤبؤر الوؤؤفؤؤ: فؤربؤ التؤبؤر الوؤؤفؤؤ بالأنؤمة الجءؤة والإؤراء
وبناء المؤؤمة

نقاط مهمة فؤكزح فؤ أسئلة (أختيار إجابة التغير) (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

15. من اسس التغيير الايجابي ...

- أ- انه يتم ضمن خطة غير مدروسة .
- ب- انه لا يأتي بفرص عمل جديدة.
- ج- انه يزيد من الضغط والاختلال الموجود.
- د- انه يكسب الإدارة مهارات جديدة .

اسس التغيير الايجابي:
ضمن خطة مدروسة ومتوازنة
يأتي بفرص عمل جديدة
يزيل الضغط والاختلال الموجود
يكسب الادارة مهارات جديدة

16. يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن ...

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.
- ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.
- ج- مرحلة تشخيص المشكلات.
- د- مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير.

مراحل عملية التغيير:
تحديد الحاجة الى التغيير: يدرك المدراء الحاجة الى
احداث التغيير

نقاط مهمة فذكرت في أسئلة اختبار إدارية التغيير (1434/1435) (من خلال مقارنتي)

17. يعرف التغيير بأنه عملية ...

- أ- البقاء على الواقع الحالي للفرد او المنظمة.
- ب- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي.
- ج- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي .
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

مفهوم التغيير:

يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب

18. من اسس "كوتر" لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ...

- أ- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.
- ب- عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم.
- ج- تغيير كل العناصر المهمة داخل المنظمة.
- د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

نموذج كوتر KOTTER

تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

نقاط مهمة وفكرت في الأسئلة (الخيار إجابة) التغيير (1435/1434) (من خلال مقارنتي)

19. من مراحل التغيير المخطط والواعي حسب نموذج " ليفين " ...

- أ- مرحلة تجميد الجليد.
- ب- مرحلة توصيل رؤية التغيير.
- ج- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

نموذج ليفين LOWIN

مرحلة اذابة الجليد

مرحلة ادارة التغيير

مرحلتى الاستقرار وإعادة التجميد

20. من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ...

- أ- اقتناع الافراد والجماعات.
- ب- تشكيل رأي فردي ضد التغيير.
- ج- توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

فرض التغيير على الافراد والجماعات

التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير

تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

الولامبار

1. من أهداف 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 مشاكلات المنظمات الأخرى.

2. التغيير الذي يتم بسبب انخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن ...

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

3. من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة ...

- أ- ارتفاع الأرباح .
- ب- ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين.
- ج- قلة الاستقلالات بالمنظمة.
- د- ارتفاع حجم الأعمال المكتنبة.

نقاط مهمة وفكرت من أسئلة اختبار إدارة التغيير (1434/1435) (من خلال مقارنتي)

1. 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.

2. 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.

3. 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.

نقاط مهمة فؤكزح و أسئلة (أخبصار إؤارة التؤير) (1435/1434) (من مؤلال مؤارؤي)

1. استراتيجية مقاومة التؤير التي تستخدم في حالة وجود جهة متؤررة بشكل كبير من عملية التؤير، مع امتلاكها القدرة على المقاومة هي ...

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

2. واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التؤير الفعال...

- أ- ان يبدأ التؤير من خلال فرق العمل.
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في اءااا التؤير.
- ج- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في اءااا التؤير.
- د- جعل نتائج الاءاء هي الهدف الاساسي للتؤير.

3. العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التؤير هي علاقة ...

- أ- عكسيه.
- ب- تبادليه.
- ج- نمطيه.
- د- لا توجد علاقة بينهما.

4. يعد التركيز على العمل اءد متطلبات ...

- أ- اءارة الجودة الشاملة.
- ب- اءادة الهندسة.
- ج- اءارة الاءاف.
- د- الثقافة التنظيميه.