

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

### 1. من أهداف التغيير ...

- أ- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
- ب- تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية بدل أهداف المنظمة.
- ج- تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة.
- د- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالمشاركة.

48. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب تصنف ضمن ...

- أ- أهداف التغيير.
- ب- خصائص التغيير.
- ج- مبادئ التغيير.
- د- معوقات التغيير.

### اهداف التغيير:

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

فهد الحجاز

(ص 1 ملف نقاط مهمة لإدارة التغيير – فهد الحجاز)

2. الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأشخصية تسمى ...

- أ- استراتيجية التغيير.
- ب- عناصر التغيير
- ج- ادارة التغيير .
- د- برنامج التغيير .

28. تمثل ادارة التغيير في ...

- أ- سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة.
- ب- الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة.
- ج- تغيير الفكر وقيم واتجاهات العملاء.
- د- التحول من الواقع الحالي للفرد الى واقع اخر منشود.

### مفهوم إدارة التغيير:

- ✓ عرف Recardo ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات
- ✓ يعرف جويسون بأنها الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية
- ✓ يرى Tushman انها تتضمن الانتقال بالمنتأة من وضعها الحالي
- ✓ عرف bennis بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة
- ✓ سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على امثال التجديد ومواكبة التطور
- ✓ عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس

فهد الحجاز

(ص 1 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

3. مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو ...

- أ- المجال التنظيمي.
- ب- المجال الانساني. ✓
- ج- مجال طرق العمل.
- د- المجال التكنولوجي.

38. غالبا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي ...

- أ. بالمعدات والالات.
- ب. بتغيير الافراد.
- ج. بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام. ✓
- د. بعلاقات العمل وجودتها.

41. غالبا ما يهتم مجال التغيير الانساني ...

- أ. بالجانب النوعي في الوظائف.
- ب. بالقيم والاتجاهات. ✓
- ج. بتقسيم الاعمال وتوزيع المهام.
- د. بعلاقات العمل وجودتها.

مفردات

### مجالات التغيير:

- ✓ المجال التكنولوجي: المعدات والالات 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

(ص 10 ملف نقاط مهمة)

4. من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ...

- أ- التجديد المستمر للتنظيم.
- ب- ابتكار الحلول والالتزام بها.
- ج- الاهتمام بالبعد الانساني. ✓
- د- استخدام مفهوم النظم.

42. ضمن الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام بها في ...

- أ- الخطوة الاولى.
- ب- الخطوة الثانية. ✓
- ج- الخطوة الثالثة.
- د- الخطوة الرابعة.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

### الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير:

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

شهر الحجاز

(ص 11 ملف نقاط مهمة)

6. حسب نموذج ليفين يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة ضمن مرحلة ...

- أ- اذابة الجليد.
- ب- ادارة التغيير.
- ج- توصيل رؤية التغيير.
- د- الاستقرار وإعادة التجميد.

45. حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي مرحلة...

- أ- ادارة التغيير.
- ب- توصيل رؤية التغيير.
- ج- اذابة الجليد.
- د- الاستقرار وإعادة التجميد.

2. حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي...

- أ- مرحلة اذابة الجليد.
- ب- مرحلة ادارة التغيير.
- ج- مرحلة توصيل رؤية التغيير.
- د- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد.

14. حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة هي ...

- أ- مرحلة اذابة الجليد.
- ب- مرحلة ادارة التغيير.
- ج- مرحلة توصيل رؤية التغيير.
- د- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد.

شهر الحجاز

نماذج إدارة التغيير:

1. نموذج ليفين LOWIN

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

✓ مرحلة ادارة التغيير: يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة

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

(ص 5 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

5. حسب نموذج "افتوفيتش" تشخيص المشكلة يأتي بعد ...

- أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- ب- التغلب على مقاومة التغيير.
- ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير.
- د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.

27. حسب نموذج "افتوفيتش" التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل ...

- أ- التنفيذ والتقويم.
- ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير.
- د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.

### ٢. نموذج افتوفيتش IVANCEVICH

- ✓ قوى التغيير
- ✓ الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ✓ تشخيص للمشكلة
- ✓ تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير
- ✓ التنفيذ والتقويم
- ✓ التغلب على مقاومة التغيير
- ✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ✓ تقرير المحددات؟ المقدمات

عمر الحناز

(ص 5 ملف نقاط مهمة)

9. تبني الموضوعية والابتعاد عن العشوائية يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية ...

- أ- القدرة على التنظيم والتقويض.
- ب- القدرة على الحركة والابتكار.
- ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- د- القدرة على اتخاذ القرارات.

10. القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية ...

- أ- القدرة على تحديد اهداف التغيير.
- ب- القدرة على الحركة والابتكار.
- ج- القدرة على التنظيم.
- د- القدرة على اتخاذ القرارات.

30. توفر الدافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن القدرة على ...

- أ- تحديد اهداف التغيير.
- ب- مواجهة المواقف المتغيرة.
- ج- المتابعة والتقييم.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

### 11. من خصائص قيادة التغيير ...

- أ- القدرة على مقاومة مقاومة التغيير.
- ب- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية.
- ج- القدرة على الرد على مقاومة التغيير.
- د- القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير.

عمر الحجاز

#### قيادة التغيير:

✓ أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد

✓ خصائص قيادة التغيير:

- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: الابتعاد عن العشوائية
- القدرة على أحداث التغيير
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
- القدرة على الحركة والابتكار: توافر المهارات والقدرات والدافعية لإيجاد والابتعاد لدى الأفراد القاعمين ثناء تنفيذ التغيير
- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: تفويض الصلاحيات
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي

(ص 10 ملف نقاط مهمة)

### 11. أدت ثورة العولمة الى ...

- أ- التحول نحو اقتصاد الخدمات.
- ب- التطور السريع في هندسة الحاسوب.
- ج- زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة.
- د- زوال الحواجز الزمنية والمكانية بين دول العالم.

18. الثورة الى فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات النظم الذاتي هي ...

- أ- ثورة الاقتصاد.
- ب- ثورة العولمة.
- ج- الثورة البيئية.
- د- ثورة المعرفة.

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 هندسة الحاسوب
- ✓ ثورة العولمة: أدت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة
- ✓ الثورة البيئية: زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة

عمر الحجاز

(ص 2 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

12. من الاسباب الخاصة بالتغيير ...

- أ- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.
- ب- التأخر في اتخاذ القرارات.
- ج- المركزية وانعدام التفويض.
- د- زيادة قيمة المنظمة في السوق.

39. من الاسباب الخاصة للتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسية منظمات الاعمال ...

- أ- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
- ب- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.
- ج- تطور وسائل المعلومات والاتصال.
- د- تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء.

### الاسباب الخاصة للتغيير: (والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال)

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
2. الوصول الى وضع أفضل يحقق اهداف المنظمة والافراد العاملين
3. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية
4. تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول الى الاسواق العالمية
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
8. مواكبة التقدم التكنولوجي

عمر الحناجر

(ص 2 ملف نقاط مهمة)

14. تصنف الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ضمن القيم الادارية ...

- أ- التقليدية.
- ب- التنظيمية.
- ج- التطبيقية.
- د- الحديثة.

20. من القيم الادارية الحديثة الدافعة للتغيير...

- أ- الاهتمام بالقيادة التحولية.
- ب- ازدياد حدة المنافسة.
- ج- التغيير في الإدارة العليا.
- د- زيادة طموحات وحاجات الأفراد.

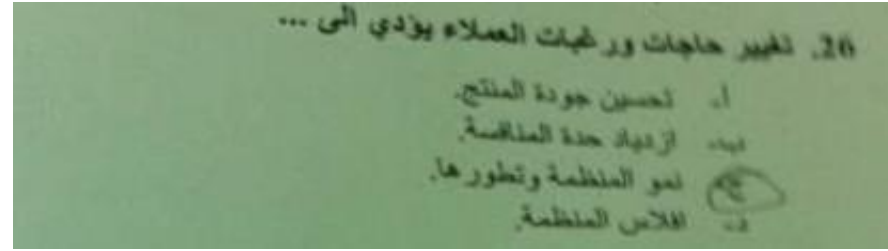
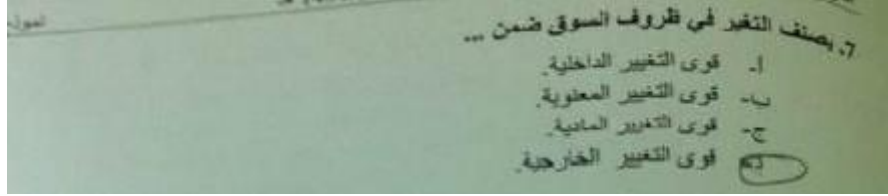
43. من القيم الادارية الحديثة الدافعة للتغيير...

- أ- استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ب- ازدياد حدة المنافسة.
- ج- التغيير في الإدارة العليا.
- د- زيادة طموحات وحاجات الأفراد.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

13. يصنف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن ...

- أ- قوى التغيير الداخلية.
- ب- قوى التغيير الخارجية.
- ج- قوى التغيير الاجتماعية.
- د- قوى التغيير المادية.



شهر الحجاز

القوى الدافعة للتغيير:

✓ قوى التغيير الداخلية:

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

✓ قوى التغيير الخارجية:

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

- ارضاء العميل أولاً وثانياً
- بناء القدرة والميزة التنافسية
- الاهتمام بالموعة
- الإنتاج في أقل وقت
- التركيز على الانتعاش الإنتاجية المباشرة وترك الانتعاش غير المباشرة للغير
- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- الاتجاه للمستقبل
- تشجيع الابتكار والأبداع
- استثمار نظم المعلومات والاتصال
- الاهتمام بالطاقت البشرية
- الاهتمام بالقيادة التحولية

(ص 9 ملف نقاط مهمة)

16. ضمن استراتيجيات التغيير البنوي، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية، وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، من الأفضل استخدام استراتيجية ...

- أ- البراعة القيادية.
- ب- الاقناع.
- ج- الالزام.
- د- الديكتاتورية.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

3. ضمن استراتيجيات التغيير البنوي، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية، وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، من الأفضل استخدام ...

- استراتيجية البراعة القيادية.
- استراتيجية الإقناع.
- استراتيجية الإلزام.
- الاستراتيجية الديكتاتورية.

عمر الحجاز

استراتيجيات التغيير:

3) استراتيجية التغيير البنوي:

- ✓ استراتيجية البراعة القيادية: عندما تكون لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير متعقبة
- ✓ استراتيجية الإقناع: عندما تكون المنظمة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة
- ✓ استراتيجية الإلزام: لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقومة مرتفعة التقدير، حيث يوصي باتباع أسلوب الأحرار
- ✓ الاستراتيجية الديكتاتورية: عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية

(ص 6 ملف نقاط مهمة)

17. التعرف على الإيجابيات والسلبيات يندرج ضمن ...

- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير.
- الإدراك السليم للواقع.
- تنمية دوافع العاملين.
- تبنى قيم بناءة بين الإدارة وبين العاملين.

6. ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير، تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن ...

- نشر القيم السليمة.
- تنمية دوافع العاملين.
- الإدراك السليم للأحداث.
- تنمية الاتجاهات الملائمة.

18. كل مما يأتي من عناصر المناخ الصحي للتغيير، ما عدا ...

- الإدراك الجيد للتغيير.
- الإطار القيمي السليم للتغيير.
- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- دوافع العاملين الملائمة للتغيير.

عناصر المناخ الصحي للتغيير:

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

عمر الحجاز



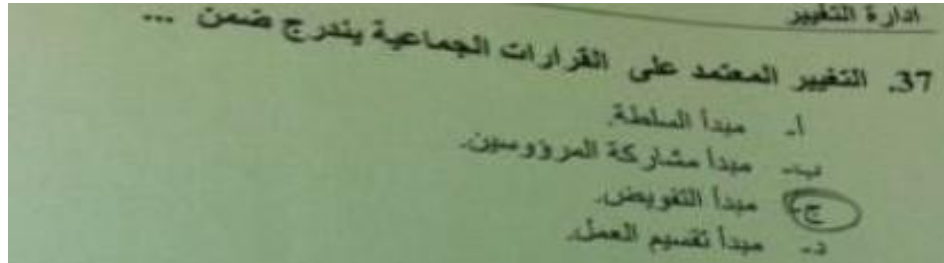
## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ



(ص 14 ملف نقاط مهمة)

20. اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطة من جانب واحد اسلوب ...

- تبدول علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
- اسلوب القرارات الجماعية.
- اسلوب التدريب الجماعي.



مبادئ التغيير:

اقترح ( Griener ) مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة

✓ مبدأ السلطة من جانب واحد:

1. اسلوب المرسوم والقرار
2. اسلوب الاحلال او التبديل

✓ 3. اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

✓ مبدأ مشاركة المرؤوسين:

1. اسلوب القرارات الجماعية
2. اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية

✓ مبدأ التفويض:

1. اسلوب المناقشة الجماعية للحالة
2. اسلوب التدريب الجماعي

عمر الحجاز

(ص 3 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

21. المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة أحداث التغيير هي مرحلة ...

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

8. يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن ...

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.
- ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.
- ج- مرحلة تشخيص المشكلات.
- د- مرحلة تنظيم خطة التغيير.

43. يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن ...

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.
- ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير.
- ج- مرحلة تشخيص المشكلات.
- د- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما.

29. يتم اختيار استراتيجيات التغيير ضمن ...

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.
- ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير.
- ج- مرحلة تشخيص المشكلات.
- د- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما.

10. يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن ...

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

# مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

عذر العجائز

## مراحل ادارة التغيير:

1. تشخيص مشكلات المنظمة
2. تحديد الحاجة الى التغيير:
  - يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير
  - وجود حالة الصراع بين الوحدات
  - تقديم المتلقسين لمنتجات ذات اقبال واسع
  - نحوة 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 معوقاتهما:
  - ✓ 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



(ص 15 ملف نقاط مهمة)

22. حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة ...

- أ- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- ب- تمكين العاملين.
- ج- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير.
- د- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

44. حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة ...

- أ- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.
- ب- تعزيز المكاسب.
- ج- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- د- تمكين العاملين.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

49. كل مما يأتي ليس من اسس "كوتر" لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة، ما عدا ...
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
  - ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.
  - ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.
  - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم.

ادارة التغيير

13. لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس منها ...

- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.
- عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

50. لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر " ....
- عدم تكرار رسالة التغيير.
  - ضرب المثال والقذوة من طرف القائد.
  - استخدام العبارات الطويلة.
  - التقليل من وسائل توزيع البيانات.

1. حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالانجازات المحققة ضمن خطوة ...

- تعزيز المكاسب.
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- تمكين العاملين.
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

44. حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب اشراك كافة الاطراف ضمن خطوة ...

- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير.
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- تمكين العاملين.
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

### نماذج إدارة التغيير:

#### 1. نموذج كوتر KOTTER

- 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

محرر المحتوى

# مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

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: إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة
- ✓ تطوير رؤية واستراتيجية: تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير
- ✓ توصيل رؤية التغيير:

لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير:

- استخدام اللغة المعبرة والعبارة الواضحة
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير
- ضرب المثل والقدوة 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 بالإنجازات المحققة
- ✓ تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:  
لتسيخ تلك الثقافة:

عمر الحجاز

(ص 4 ملف نقاط مهمة)

23. كل مما يأتي من ايجابيات مقاومة التغيير، ما عدا ...

- أ- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير بشكل افضل.
- ب- الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة.
- ج- اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال.
- د- اظهار سوء او غياب النقل الجيد للمعلومات.

29. من ايجابيات مقاومة التغيير ...

- أ- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير.
- ب- المساهمة في اظهار فعالية عمليات الاتصال.
- ج- دفع ادارة المنظمة الى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير.
- د- الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

36. من ايجابيات مقاومة التغيير ...

- أ- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير.
- ب- تساهم في اظهار فعالية عمليات الاتصال.
- ج- تؤدي الى دفع ادارة المنظمة الى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير.
- د- تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

ايجابيات مقاومة التغيير:

- 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

عمر الحجاز

(ص 8 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

25. أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد يأتي ضمن احد خصائص التغيير التالية ...

- أ- الاستهدافية.
- ب- الفعالية.
- ج- الرشادة.
- د- المشاركة.

26. أن تتميز ادارة التغيير بالفعالية يعني ...

- أ- أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
- ب- انها تحتاج إلى التفاعل الإيجابي.
- ج- أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة.
- د- أن تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير.

34. ان تتميز ادارة التغيير بالشرعية يعني ...

- أ- أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد.
- ب- أن يتم التغيير في إطار القانوني.
- ج- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.
- د- أن يتوافق التغيير مع الاحداث ويتكيف معها.

### خصائص ادارة التغيير:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذاتي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة
- الواقعية: ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- التوافقية: تتوافق 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: بقرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
- القدرة على التطوير والابتكار: إيجاد قدرات تطويرية
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تتوافق وتتفاعل مع الاحداث وتتكيف معها

عمر الحناجر

(ص 4 ملف نقاط مهمة)

24. استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضررة من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة

التغيير هي استراتيجية ...

- أ- التسهيل والدعم.
- ب- التفاوض والاتفاق.
- ج- التعليم والاتصال.
- د- الاجبار.

42. ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير، من سلبية استراتيجية الاستقطب ...

- أ- انها تستغرق وقت اطول.
- ب- انها ذات تكلفة كبيرة.
- ج- تساهم في صول مشاكل في المستقبل.
- د- انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

8. استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية ..

- التفاوض والاتفاق.
- الاستقطاب.
- التسهيل والدعم.
- المشاركة والاندماج.

9. ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، تقوم استراتيجية الاستقطاب بـ

- تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير.
- تدريب العاملين على مهارات جديدة.
- وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير.
- تقوم على اجبار العاملون على قبول التغيير.

47. ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، من ايجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج .

- زيادة مساهمة العملاء في التغيير.
- التزام المشاركين بتطبيق التغيير.
- طريقة جيدة للتعامل مع الافراد اللذين لا يقبلون الحوار .
- انها سريعة وغير مكلفة.

عز الحجاز

استراتيجيات المنظمة:

استراتيجيات مقاومة التغيير:

- (1) استراتيجية التعليم والاتصال
- (2) استراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركون سيلتزمون بتطبيق التغيير
- (3) استراتيجية التسهيل والدعم: تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم. من سلبياتها تتطلب وقت أطول وتقلتها الكبيرة
- (4) استراتيجية التفاوض والاتفاق: وجود جهة متضررة من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير. من سلبياتها مرتفعة التكلفة
- (5) استراتيجية الاستقطاب: من سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل - وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير
- (6) استراتيجية الاجبار القاهر او الضمني

(ص 8 ملف نقاط مهمة)

31. يمثل التغيير غير المخطط في...

- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي.
- التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.
- التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة.
- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة.

35. يمثل التغيير الوظيفي في ...

- ادراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها.
- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة.
- تحسين وتطوير الوضع القديم.
- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

36. التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى ...

- أ- التغيير المادي.
- ب- التغيير المعنوي.
- ج- التغيير غير المخطط.
- د- التغيير الشامل.

38. يمثل التغيير التحويلي في...

- أ- ادراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها.
- ب- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة.
- ج- تحسين وتطوير للوضع القديم.
- د- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

35. يمثل التغيير المعنوي في...

- أ- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي.
- ب- التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.
- ج- التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة.
- د- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة.

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 (المشوائي): 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

عمر الحجاز

(ص 12 ملف نقاط مهمة)



## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

46. تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية ...

- أ- العقلانية الميدانية.
- ب- المناورة السياسية
- ج- المشاركة واسعة النطاق.
- د- الاجبار.

15. ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجية ...

- أ- المشاركة واسعة النطاق.
- ب- الانقاع.
- ج- المشاركة المركزة.
- د- الاجبار.

28. عندما يعتقد الأفراد ان التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية ...

- أ- العقلانية الميدانية.
- ب- التثقيف والتوعية.
- ج- المشاركة واسعة النطاق.
- د- القوة القسرية.

4. استراتيجية التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة اساليب القوة في احداث التغيير هي ...

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

22. 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.

45. استراتيجية التغيير المناسبة للحالات الطارئة، وغير الفعالة على المدى البعيد كونها تؤثر سلباً على ولاء الافراد للتغيير هي ...

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

# مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

استراتيجيات التغيير:

١) استراتيجيات التغيير:

- استراتيجية القوة القسرية: استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث 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 المندربين بالمعلومات
- استراتيجية التثقيف والتوعية: الحاجز الرئيسي أمام التقدير عدم افتتاع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير

٢) استراتيجيات التغيير المدرج:

- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
- **استراتيجية المشاركة المركزة:** درجة الحاج للتغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة - **لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين**
- استراتيجية الأتباع: تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإحاح منخفضة - إتباع الأفراد المتأثرين بالتقدير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة
- استراتيجية الأجير: ضرورة ملحة للتغيير بمقاومة عالية للتغيير - عدم امكانية الاستقادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتا طويلا

٣) استراتيجية التغيير النبوي:

(تكررت في الأسئلة)

- ✓ استراتيجية البراعة القيادية: عندما تكون لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير منخفضة
- ✓ استراتيجية الأتباع: عندما تكون المنظمة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة
- ✓ استراتيجية الأتباع: لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقومة مرتفعة التقدير، حيث بوصى بإتباع أسلوب الأبحار
- ✓ الاستراتيجية الديكتاتورية: عندما تكون **مقاومة التغيير قوية وتوصك المنظمة على التوسع في كارثة حربية**

عبدالرحمن

(ص 6 ملف نقاط مهمة)

32. الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو ...

- أ- المغير المنفذ.
- ب- المغير المادي.
- ج- المغير المتأمل.
- د- المغير العقلاني.

50. المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي ...

- أ- يربط بين ما يعرض عليه من افكار بعالم الواقع.
- ب- يبحث عن المعنى في عملية التغيير.
- ج- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير.
- د- يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.

عبدالرحمن

اتماظ الطرف المغير:

- ✓ **المغير المتأمل: يبحث عن المعنى في التغيير** ويميل الى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين
- ✓ **المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير**
- ✓ المغير المنفذ: يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع
- ✓ المغير المادي: يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه ويتعلم عن طريق التجربة والخطأ

(ص 13 ملف نقاط مهمة)

33. تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع اسباب التغيير بحالة ...

- أ- الصدمة.
- ب- التبرير.
- ج- الذنب.
- د- الإسقاط.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

46. تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا بحالة ...

أ- الصدمة.  
ب- التكامل.  
ج- الذنب.  
د- الإسقاط.

15. عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، فبانه غالبا ما ...

أ- يشعر بالذنب.  
ب- يقوم بالإسقاط على غيره.  
ج- يقدم تبرير التغيير.  
د- يقبل بالتغيير.

عذر العجز

### ردود الافعال على التغيير: ✓

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

(ص 7 ملف نقاط مهمة)

34. عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه ...

أ- يقاوم علنا دون خوف.  
ب- يقاوم سرا.  
ج- من المحتمل ان يقبل بالتغيير.  
د- يشارك في نجاح التغيير.

عذر العجز

### 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 احداثه ونجاحه

(ص 6 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

37. من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ...

- اقتناع الافراد والجماعات بالتغيير.
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي.
- الدور القوي للتنظيم الرسمي.
- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير.

5. من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ...

- اقتناع الافراد والجماعات.
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي.
- تشكيل رأي فردي ضد التغيير.
- توافر الثقة في القائمين على التغيير.

عند الحجاز

✓ العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

1. فرض التغيير على الافراد والجماعات
2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
3. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

(ص 7ملف نقاط مهمة)

38. كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال، ما عدا ...

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

10. من عوامل نجاح التغيير الفعال ...

- التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير.
- التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
- التأكد من فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير.
- التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.

16. من عوامل نجاح التغيير الفعال...

- ان يبدأ التغيير من خلال العمل الفردي.
- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير.
- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
- جعل نتائج الاداء هدف غير اساسي للتغيير.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

عمر الحجاز

برنامج التغيير:

**عوامل نجاح التغيير النعال:**

١. يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية
٢. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب
٣. **التغيير يبدأ من خلال فريق عمل.**
٤. توضيح اهمية التحديث والتطوير كافضل مدخل للتغيير.
٥. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساعدة لهم
٦. **النأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير**
٧. **جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير**
٨. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

(ص 13 ملف نقاط مهمة)

39. من العناصر المساعدة على التغيير ...

- ا- استمرارية مجال التغيير
- ب- تبني استراتيجيات التطوير.
- ج- تحديد المشكلة والتعرف عليها.
- د- وجود ضغط للتغيير.

عمر الحجاز

**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

(ص 11 ملف نقاط مهمة)

40. تدرج الصحوة واليقظة والتنبيه ضمن ...

- ا- مقاومة التغيير.
- ب- مداخل التغيير.
- ج- عناصر التغيير.
- د- برنامج التغيير.

عمر الحجاز

**مداخل التغيير:**

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

(ص 11 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

41. من اسباب مقاومة التغيير ...

- أ- وضوح اهداف التغيير.
- ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ج- السرعة الشديدة في التغيير.
- د- توافر الثقة في القائمين على التغيير.

23. من اسباب مقاومة التغيير...

- أ- وضوح اهداف التغيير.
- ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ج- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير.
- د- توافر الثقة في القائمين على التغيير.

عذر العجز

✓ اسباب مقاومة التغيير:

1. التغيير غير المدروس والمخطط له
2. عدم وضوح اهداف التغيير
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
4. عدم مشاركة الافراد في التغيير
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
6. تجاهل تقاليد وانماط العمل
7. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير
9. ارتباط التغيير باعباء وضغوط عمل كبيرة وتهديدات وظيفية
10. السرعة الشديدة في التغيير
11. الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
12. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

(ص 7 ملف نقاط مهمة)

47. تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب ...

- أ- بالتغيير.
- ب- بإدارة التغيير.
- ج- بأهداف التغيير.
- د- بخصائص التغيير.

عذر العجز

ماهية التغيير وإدارة التغيير:

مفهوم التغيير:

- التغيير عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة
- عرف French جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها
- عرف Bennis الاستجابة للتغير نتيجة لوضع استراتيجية تقنية هادفة لتغير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي

(ص 1 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

40. الشخص المحايد هو الشخص الذي ...

أ- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير.

ب- يرفض عملية التغيير.

ج- يقاوم عملية التغيير.

د- يمارس التغيير.

عبد المجيد

### عناصر التغيير: كيفية التعامل مع عناصر التغيير

الموضوع: الذي يتناوله التغيير.

الشخص المتغير: يمارس التغيير

الشخص المحايد: لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.

الشخص المقاوم: يرفض عملية التغيير.

مقاومة المقاومة: الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

(ص 13 ملف نقاط مهمة)

48. احدث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تدرج ضمن ...

أ- التغيير الانساني.

ب- التغيير الهيكلي.

ج- التغيير التطويري.

د- التغيير التطويري.

49. يعرف التغيير التنظيمي بأنه ...

أ- احدث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة.

ب- احدث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ج- احدث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة.

د- عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة.

عبد المجيد

### مفهوم التغيير التنظيمي:

- ✓ تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وحدث تغيير جذري في السلوك التنظيمي
- ✓ تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي

(ص 1 ملف نقاط مهمة)

7. يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن ...

أ- السلوك الدفاعي العنفي.

ب- السلوك الدفاعي الضمني.

ج- الاستسلام.

د- الانسحاب.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

شكر المحاضر

### 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 أحداثه ونجاحه

✓ المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

1. السلوك الدفاعي العلني: الاضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء، أو الرقص والمعارضة الشديدة
2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر: ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل
3. الاستسلام: مساندة للقيم والمهارات الجيدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا

(ص 6 ملف نقاط مهمة)

19. واحدة من الآتي، ليست من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات ...

- أ- زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
- ب- زيادة حجم الاعمال المكتبية.
- ج- زيادة قيمة المنظمة في السوق.
- د- زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي.

شكر المحاضر

### مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة:

- انخفاض الارباح و**عدم قدرة المنظمة على المنافسة.**
- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالتسمية للكفاءات.
- **كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.**
- **كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي.**
- كثرة اللجان والاجتماعات، و**ارتفاع حجم الاعمال المكتبية.**
- التأخر في اتخاذ القرارات، والقفل في تحقيق الاهداف الموضوعة.
- المركزية واتعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
- القفل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية

(ص 3 ملف نقاط مهمة)

12. كمدخل للتغيير الثقافي ، من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ...

- أ- دعم الادارة الوسطى.
- ب- التركيز على المنافس.
- ج- التعاون وروح الفريق.
- د- فعالية نظام العقوبات.



## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

32. كمدخل للتغيير الثقافي، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية...

- أ- التركيز على الأساليب التقليدية.
- ب- تقييد حرية الموظفين.
- ج- الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات.
- د-  توظيف تكنولوجيا المعلومات

**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

عمر الحجازي

(ص 16 ملف نقاط مهمة)

17. يتميز التغيير بأنه ...

- أ- امر غير حتمي.
- ب- حركة تشاؤمية.
- ج-  عملية مستمرة.
- د- عملية خاصة.

عمر الحجازي

**خصائص التغيير:**

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

(ص 2 ملف نقاط مهمة)

19. من أسس التغيير الايجابي ...

- أ- ان يكون خارج الضوابط المحددة.
- ب- ان يريده من حماس العملاء.
- ج- ان يأتي بشهيدات لعرق التطور والتقدم.
- د- ان يزيل الضغط والاختلال الموجود.

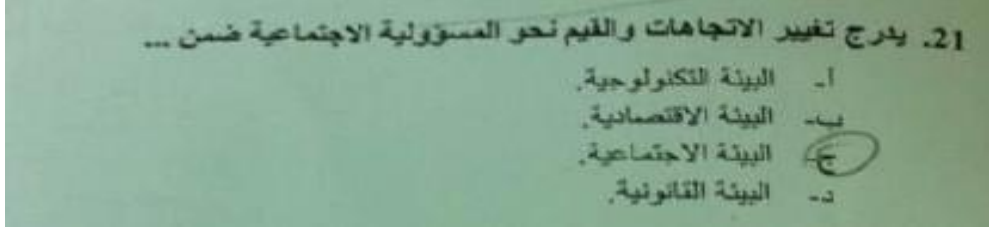
## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

شرف الحجاز

### اسس التغيير الإيجابي:

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

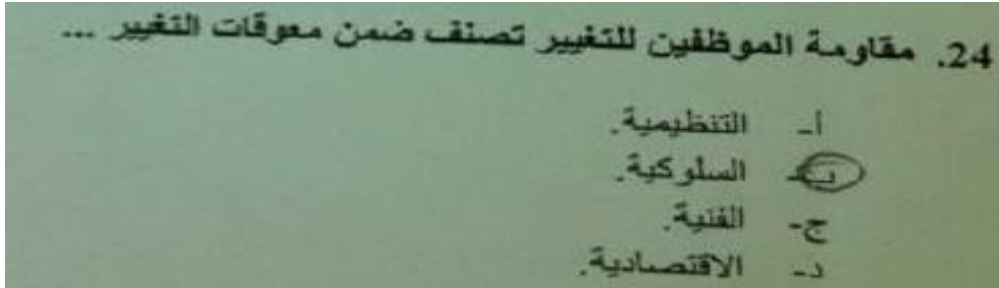
(ص 11 ملف نقاط مهمة)



- ❖ البيئة الاجتماعية: تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل والمسؤولية الاجتماعية - النمو السكاني- توفير الخدمات، المنتجات
- ❖ البيئة الاقتصادية: تغيير أذواق العملاء - نمو الأعمال - تغير الأسعار
- ❖ البيئة التكنولوجية: تطور وسائل الإنتاج - انفجار المعلومات
- ❖ البيئة القانونية: تغيير الأنظمة والقوانين ووطنيا او اقليميا او دوليا

شرف الحجاز

(ص 9 ملف نقاط مهمة)



### معوقات التغيير:

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

شرف الحجاز

(ص 14 ملف نقاط مهمة)

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

27. بصرف فهم عملية التغيير ضمن ...

- أ- مبادئ قيادة التغيير.
- ب- خصائص قيادة التغيير.
- ج- معوقات قيادة التغيير.
- د- مقاومة قيادة التغيير.

33. لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ...

- أ- تشجيع العملاء على طرح الافكار والمشاركة في تنفيذها.
- ب- ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة سلبية.
- ج- الادراك ان عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة.
- د- الادراك ان عملية التغيير سهلة.

### ✓ مبادئ قيادة التغيير

○ الهدف الاخلاقي:

○ فهم عملية التغيير:

**ولكي 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 السائدة**
- ❖ الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد
- بناء العلاقات:
- انشاء المعرفة ومشاركتها:
- انشاء التماسك:

عبد الرحمن

(ص 10 ملف نقاط مهمة)

31. من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي ...

- أ- التركيز على الافراد غير المتحمسين مع التغيير.
- ب- توفير المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه.
- ج- إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.
- د- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

### عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

- دعم وتأييد 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

عبد الحجاز

(ص 14 ملف نقاط مهمة)

40. الشخص المحايد هو الشخص الذي ...

أ- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير.

ب- يرفض عملية التغيير.

ج- يقاوم عملية التغيير.

د- يمارس التغيير.

عبد الحجاز

### عناصر التغيير: كيفية التعامل مع عناصر التغيير

**الموضوع:** الذي يتناوله التغيير.

**الشخص المغير:** يمارس التغيير

**الشخص المحايد:** لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.

**الشخص المقاوم:** يرفض عملية التغيير

**مقاومة المقاومة:** الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

(ص 13 ملف نقاط مهمة)



الرواسب



## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

شؤون

ادارة التغيير -  
طلاب

السؤال 1

1. من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ...

أ- التجديد المستمر للتنظيم.

ب- ابتكار الحلول والالتزام بها.

ج- الاهتمام بالبعد الانساني.

د- استخدام مفهوم النظم.

السؤال 2

1. المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة احداث التغيير هي مرحلة ...

أ- تحديد الحاجة الى التغيير.

ب- تشخيص المشكلات.

ج- تخطيط جهود التغيير.

د- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.

السؤال 3

1. حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة ...

أ- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.

ب- تمكين العاملين.

ج- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

د- تعزيز المكاسب.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

إدارة التغيير - طلاب

1. من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير ...

أ- التجديد المستمر للتنظيم.

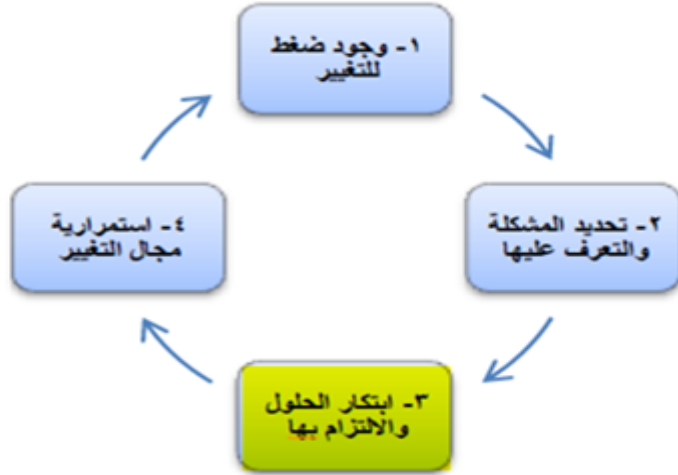
ب- ابتكار الحلول والالتزام بها.

ج- الاهتمام بالبعد الانساني.

د- استخدام مفهوم النظم.

فهد الحجاز

الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير



2. المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة احداث التغيير هي مرحلة ...

أ- تحديد الحاجة الى التغيير.

ب- تشخيص المشكلات.

ج- تخطيط جهود التغيير.

د- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.

فهد الحجاز

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:

✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.

✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.

✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.

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

3. حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة ...

أ- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.

ب- تمكين العاملين.

ج- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

د- تعزيز المكاسب.

7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

## مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

ادارة التغيير - طلاب

1. حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي مرحلة ..

- أ- ادارة التغيير.
- ب- توصيل رؤية التغيير.
- ج- اذابة الجديد.
- د- الاستقرار وإعادة التجميد.

2. ضمن استراتيجيات التغيير البنوي، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية، وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، من الأفضل استخدام استراتيجية

- أ- البراعة القيادية.
- ب- الاقناع.
- ج- الانزام.
- د- الديكتاتورية.

3. عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه ...

- أ- يقاوم علنا دون خوف.
- ب- يقاوم سرا.
- ج- من المحتمل ان يقبل بالتغيير.
- د- يشارك في نجاح التغيير.

4. من ايجابيات مقاومة التغيير ...

- أ- اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير.
- ب- المساهمة في اظهار فعالية عمليات الاتصال.
- ج- دفع ادارة المنظمة الى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير.
- د- الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

عمر العجانه

دعواتكم لي ولأولادي بالهداية  
أخوكم

عمر العجانه

# مقارنة أسئلة إدارة التغيير 1434 – 1435 هـ

## ولإسهاب قرءة

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 الاعمال المكتيبة.

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 الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي ...

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