

## المحاضره الأولى / ماهية التغيير وإدارة التغيير

### □ مفهوم التغيير

- ◆ غير الشئ أي بدّله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه
- ◆ يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينه
- ◆ عرّف French التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال اداره مشتركه متعاونه وفعاله لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- ◆ عرّف Bennis التغيير بأنه الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه تثقيفيه هادفه لتغيير المعتقدات والقيم والهكيل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

### □ مفهوم التغيير التنظيمي

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخليه والخارجيه
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيميه قائمه ، واستحداث أوضاع تنظيميه جديده

### □ مفهوم إدارة التغيير

- ✓ عرّف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمه لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئه الخارجيه
- ✓ يرى Tushman إن ادارة التغيير تتضمن الإنتقال بالمنشأه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاليه
- ✓ إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمره والبعيده المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمه على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها

- ✓ **يعرّف جوبسون** ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها
- ✓ **عرّف بنيس Bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصادييه
- ✓ **ادارة التغيير** عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفتره معينه يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

### □ أهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئه المحيطة
٢. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
٤. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
٥. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
٦. بناء جو من الثقة والإنتفاع بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
٧. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليديه
٨. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

### □ خصائص التغيير

- (١) التغيير أمر حتمي لا مفر منه
- (٢) التغيير حركة تفاوليه حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- (٣) التغيير عمليه مستمره بتخطيط أو بدونه
- (٤) التغيير عمليه شامله لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة

## المحاضرہ الثانيہ / حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

### أولاً : حتمية التغيير

تفرض الثورات المتزامنه والتغييرات السريعه التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له ، ومن أهم تلك الثورات ما يلي :

- ١) **ثورة المعرفة والمعلومات :** التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلاً ٥٠% من التقنيات تصبح قديمه كل ١٨ شهراً
- ٢) **ثورة الإقتصاد :** والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه
- ٣) **الثوره التكنولوجيه :** التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ٤) **ثورة العولمه :** التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنيه والمكانيه وحوّلت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصاديّه والإعلاميه
- ٥) **الثوره البيئيه :** المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئه في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائيه والبريه

### ثانياً : أسباب التغيير في المنظمه

توجد العديد من الأسباب العامه للتغيير ذات الصله بالبيئه الخارجيه للمنظمه وهي :

١. **الأسباب الإقتصاديّه :** العولمه الإقتصاديّه ، المشكلات الإقتصاديّه ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق

٢. **الأسباب التكنولوجية** : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة
٣. **الأسباب الإجتماعية** : النزاعات ، الآفات الإجتماعية

كما توجد الكثير من الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

- ١) عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقه لابد منها
- ٢) الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
- ٣) تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالميه ، والعمل على ابتكار منتجات جديده
- ٤) العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
- ٥) الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
- ٦) الوصول إلى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
- ٧) زيادة قيمة المنظمة في السوق
- ٨) مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

كما يوجد أربعة أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي :

- ☞ **الأزمه** : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
- ☞ **الرؤيه** : ممثله في الصورة الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير
- ☞ **الفرصه** : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعا أفضل
- ☞ **التهديد** : التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

**ثالثاً : مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمه**

١. انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
٢. انخفاض الحاله المعنويه للعاملين
٣. كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
٤. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
٥. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
٦. كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
٧. التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
٨. المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقه في الموظفين
٩. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
١٠. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

#### رابعاً : أهمية التغيير

- ✓ أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقه بالنفس ، تحقيق الأهداف
- ✓ أهمية التغيير بالنسبه للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع اكبر
- ✓ أهمية التغيير بالنسبه للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعليه وبكفاءه ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه

#### خامساً : مبادئ التغيير

اقترح **Griener** مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمه على التعامل مع التغيير بكفاءه :

١. **مبدأ السلطه من جانب واحد** : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسميه والوظيفيه التاليه :
  - أسلوب المرسوم والقرار
  - أسلوب الإحلال أو التبديل
  - أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
٢. **مبدأ مشاركة المرؤوسين** : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه :
  - ✓ أسلوب القرارات الجماعيه
  - ✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

٣. **مبدأ التفويض** أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
- ❖ أسلوب المناقشة الجماعية للحاله
  - ❖ أسلوب التدريب الجماعي

### سادساً : خصائص ادارة التغيير

- ١) **الإستهدافيه** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير
- ٢) **الواقعيه** : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- ٣) **التوافقيه** : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير
- ٤) **الفعاليه** : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك القدره على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمه والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها
- ٥) **المشاركه** : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- ٦) **الشرعيه** : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد
- ٧) **الإصلاح** : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمه
- ٨) **الرشاده** : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع
- ٩) **القدره على التطوير والإبتكار** : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه
- ١٠) **القدره على التكيف السريع مع الأحداث** : إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

## المحاضره الثالثه / أنواع وعناصر التغيير

### أولاً : أنواع التغيير الرئيسي

#### (١) التغيير الإستراتيجي

- ✓ يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجيه للمنظمه ، **ويعرف**
- بالرؤيه الإستراتيجيه** التي تشمل رساله واهداف وفلسفه المنظمه
- تجاه النمو والجوده والإبتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات
- المستفيدين
- ✓ يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئه الخارجيه والموارد
- الداخليه للمنظمه والإمكانات والثقافه والأنظمه السائده
- ✓ يتطلب تنفيذ للتغيير الإستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخليه
- والخارجيه بالمنظمه
- ✓ أشار كلاً من **Kotter & Nadler** إلى أهمية ربط ادارة التغيير
- بالرؤيه والأهداف والقضايا الإستراتيجيه للمنظمه

#### (٢) التغيير الوظيفي

- ❖ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
  - ❖ يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد
- ٣) التغيير التطويري**

- ❑ هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة
- ❑ يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :
  - أ. لدى الأفراد في المنظمة القدره على التقدم والتطوير
  - ب. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب
- ❑ يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل
- ❑ يتطلب هذا التغيير وضع خطه يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة
- ❑ يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي وطرح الأفكار

#### ٤) التغيير التحويلي

- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصه يجب اغتنامها
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :
  - ☞ اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد
  - ☞ عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة
  - ☞ تقديم منتجات أو خدمات جديده



ثانياً : أنواع التغيير الأخرى



## ١- التغيير حسب التخطيط

- ❖ **التغيير المخطط** : هو الإجراء الإداري الهادف إلى أحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمه أو في أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائده المترتبه عليه
- ❖ **التغيير غير المخطط أو العشوائي** : هو عملية تقوم فيها المنظمه بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئه نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبه

## ٢- التغيير حسب الشموليه

- ✓ **التغيير الشامل** : هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات
- ✓ **التغيير الجزئي** : هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد ، ومشكلته أنه قد يوجد حاله من عدم التوازن في المنظمه مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين

## ٣- التغيير حسب مصدر القوه الدافعه

- 📍 **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمه لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجيه أو قلة التفاعل مع البيئه التنافسيه مما يؤدي إلى أحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف او العمليات
- 📍 **التغيير الخارجي** : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئه الخارجيه للمنظمه ثم ينتقل إلى داخل المنظمه

## ٤- التغيير حسب الحاله

- **التغيير المادي والتكنولوجي** : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات
- **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه

## ٥- التغيير حسب مستويات التغيير

- ❖ التغيير على مستوى المنظمه
- ❖ التغيير على مستوى أسلوب العمل
- ❖ التغيير على مستوى العلاقات الشخصيه
- ❖ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفه

## ٦- التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع
- التغيير التدريجي

### ثالثاً : عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :

١. **الموضوع :** الذي يتناوله التغيير
٢. **المغير :** الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
٣. **المحايد :** الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
٤. **المقاوم :** الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهاها
٥. **مقاومة المقاومة :** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

### رابعاً : أنماط الطرف المغير

- 🔖 **المغير المتأمل :** الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ويميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير
- 🔖 **المغير العقلاني :** يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آراءهم ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجرده ويهتم دائما بالأسئله المتصله بطبيعة الأشياء
- 🔖 **المغير المنفذ :** يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء
- 🔖 **المغير المادي :** عادة يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشره لما يتعلمه ، كما يتعلم عن طريق التجربه والخطأ

## المحاضره الرابعه / مجالات التغيير

### ١- مجالات التغيير

#### أ. المجال التكنولوجي

□ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبه الإلكترونيه والأتممه . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإداريه للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيميه أو الجغرافيه .

□ تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائله التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

### ب. المجال التنظيمي

- ✓ ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلية للمنظمه وأقسامها
- ✓ يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات
- ✓ قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو ازالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمه

### ج. المجال الإنساني

- ☞ يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات
- ☞ يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

### ☞ يركز مجال تغيير الأفراد على :

١. تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسديه والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات
٢. تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

### د. مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

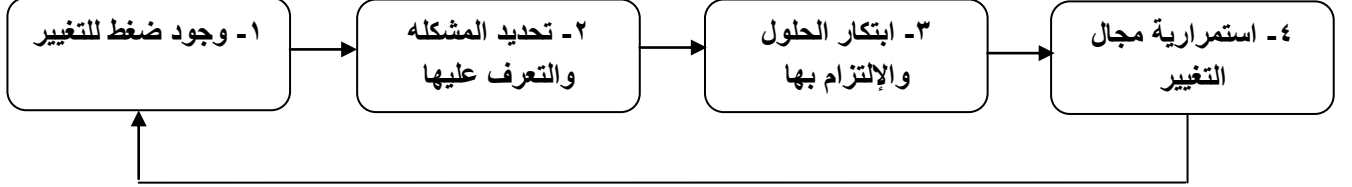
- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفيه من الناحيه الكمييه أو من الناحيه النوعيه أو كليهما
- طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإلغائها

### ◀ شكل التغييرات

شكل التغييرات	المجال
تغيير الآلات - تغيير التكنولوجيا - تغيير المواد الأولية	التكنولوجي
تقسيم الوحدات التنظيميه / احدات وحدات جديده / دمج وحدات قائمه	التنظيمي
الإختيار ، التدريب ، تغيير أفكار ، اتجاهات قيم ، ودوافع وطموحات	الإنساني
احدات أنشطه جديده - إلغاء أنشطه - دمج أنشطه	الأنشطه والأعمال

إلغاء سياسته / تعديل سياسته / إضافة سياسته جديد	السياسات
تبسيط الطرق - تعديل الطرق - إدخال طرق جديد	طرق وإجراءات العمل

## ٢- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير



## ٣- العناصر المساعدة على التغيير

- تحديد الهدف من التغيير
- التجديد المستمر للتنظيم
- الإهتمام بالبُعد الإنساني
- استخدام مفهوم النظم
- تبني استراتيجيات التطوير
- الإهتمام بالتعلم من خلال الخبره

## ٤- أسس التغيير الإيجابي

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد
- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة
- أن يحقق طموحات جديد للمنظمه والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- أن يأتي بفرص عمل جديده تسمح بالتطور والتقدم
- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات
- أن يكسب الإدارة مهارات جديده تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءه وفاعليه

## ٥- مداخل التغيير

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
- ✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي

- ✓ العمل على إحياء المنظمه
- ✓ الصحوه واليقظه والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

### المحاضره الخامسه / القوى الدافعه للتغيير

## أولاً : القوى الداخليه

تمارس القوى والعوامل الداخليه تأثيراتها داخل المنظمه ، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقاً للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخليه شكلاً من أشكال المبادره لإحداث التغيير أو شكلاً من أشكال رد الفعل

- ❖ وعي وإدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخليه خاصه وأن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادره ذاتيه من القائمين على إدارة المنظمات
- ❖ زيادة طموحات وحاجات الأفراد : مما يدفع بالإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل
- ❖ نمو المنظمه وتطورها : تلجأ المنظمه إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمه مع التطورات الحاصله على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمه
- ❖ الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمه
- ❖ الرغبة في تكامل المنظمه : قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمه هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- ❖ التغيير في الإدارة العليا : قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمه حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب الماديه والإنسانيه والفنيه
- ❖ وجود مؤشرات على مشاكل داخليه بالمنظمه :

- انخفاض الإنتاجيه
- انخفاض أداء الموظفين
- الإنخفاض الحاد في الحصه السوقيه
- تسبب العاملين

## ثانياً : قوى التغيير الخارجي

تتضمن القوى الخارجييه الداعمه للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها

- \* **التغيير في ظروف السوق :** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمه إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم

\* **ازدياد حدة المنافسة :** لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثه واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعه جديده من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمه إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها

\* **التطور التكنولوجي :** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءه التشغيليه ، وزيادة الإنتاجيه وتحسين النوعيه

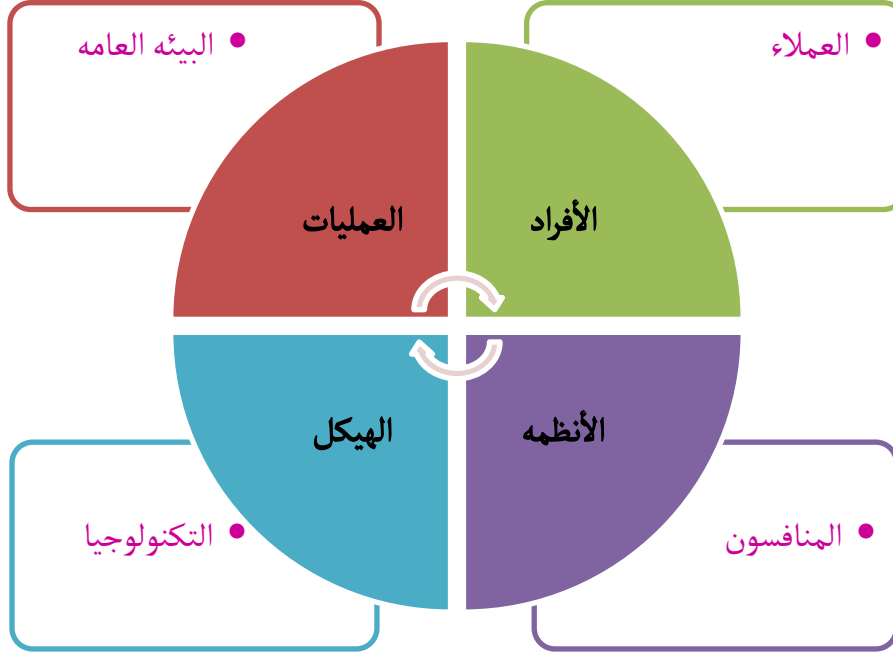
\* **القيم الحديثه في الإدارة : من أهم تلك القيم والمعايير :**

- ✓ ارضاء العميل أولا وثانيا وأبدا
- ✓ ضرورة بناء القدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجيه المباشره وترك الأنشطة غير المباشره للغير
- ✓ الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الإهتمام بالطاقات البشريه
- ✓ الإهتمام بالقياده التحويليه

البيئه	طبيعة التغييرات
البيئه الإجتماعيه	تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤليه الإجتماعيه النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... )
البيئه الإقتصاديّه	تغيير أذواق العملاء نمو الأعمال تغير الأسعار



تطور وسائل الإنتاج انفجار المعلومات	البيئة التكنولوجية
تغيير الأنظمة والقوانين وطنيا أو إقليميا أو دوليا	البيئة القانونية



## المحاضره السادسه / مراحل إدارة التغيير

### □ مراحل عملية التغيير

#### المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمه من مشكله معينه أو هي بصدد اقتناص فرصه محدده
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ....
- يجب على الدراسه التشخيصيه أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهه التغييرات وإحداث التغيير المطلوب

#### المرحلة الثانيه : تحديد الحاجه إلى التغيير

● يدرك المدراء الحاجه إلى احداث التغيير من خلال ملاحظه المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :

- ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيميه
- ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق
- ✓ وجود فجوه بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجي

#### المرحلة الثالثه : تخطيط جهود التغيير

- ☞ يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
- ☞ يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التاليه :
- ✓ أن تكون دقيقه ومحدد ومكتوبه وقابله للمراجعه

- ✓ أن تكون قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- ✓ أن تكون قابله للقياس كميا ونوعيا
- ✓ أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة

✎ يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها :

- ماهي أهداف المنظمة ؟
  - ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟
- ✎ خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- ✎ اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي ،  
والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

### المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

\* خلال هذه المرحلة يتم :

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية  
والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

### المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- ◀ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكلة التنظيمية ، والثقافة التنظيمية ، والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا
- ◀ تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير
- ◀ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد

## المحاضره السابعه / نماذج إدارة التغيير

### □ نماذج إدارة التغيير

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمه ولا بد أن تخضع لمراحل معينه من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهوره التي تقدم صوراً مختلفه لمراحل إدارة التغيير

### أولاً : نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدية قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يُحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات .

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير :** يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقيه والثقه لدى العاملين وهو الوسيله المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

**٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :** عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة ، ومن أهم سمات ذلك التحالف :

- أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم
- ب. توفر الثقة المتبادله بين أعضاء التحالف
- ج. الإشراف في الهدف من التغيير

**٣- تطوير رؤية وإستراتيجيه :** حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمه لأي عملية تغيير لأسباب التاليه :

- ✓ توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير
- ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضروره في مصلحتهم في الأجل القصير
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

**٤- توصيل رؤية التغيير :** يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى الجميع ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر :

- ◀ استخدام اللغة المعبره والعبارات الواضحه وتوضيح الأمور بكل صراحه
- ◀ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسميه
- ◀ تكرار الرساله لزيادة حشد فريق التغيير
- ◀ ضرب المثال والقده من طرف القائد

**٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل :** يرى كوتر أن التغييرات المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

- ❖ الإنطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركه لدى الأفراد
- ❖ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
- ❖ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمه
- ❖ الموازنه والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
- ❖ فتح باب المناقشات الصريحه التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

٦- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب :

- ◀ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب
- ◀ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد
- ◀ أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه

□ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

- ☞ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول
- ☞ التبدل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع
- ☞ التقليل من مقاومة التغيير
- ☞ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير
- ☞ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى عدم المبالغة في الإحتفال الإنجازات 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

٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة : إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية

❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها :

- ◀ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
- ◀ الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- ◀ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ◀ ربط ترقية العاملين بالثقافة
- ◀ الجديد

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

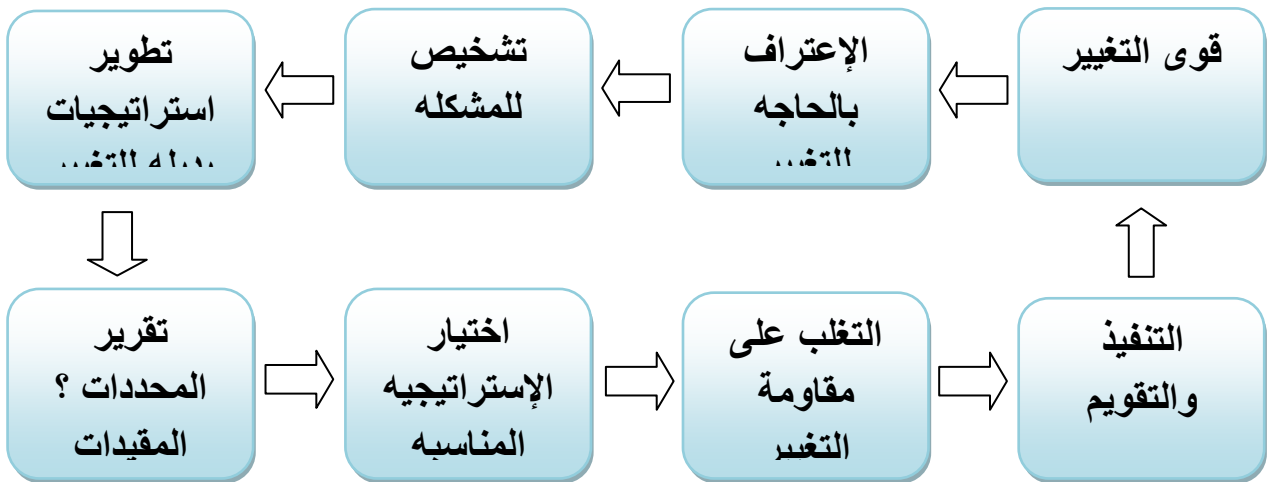
## حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعى يتضمن المراحل التاليه :

- (١) مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجه لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعيه والدافعيه لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديده
- (٢) مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحله يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديده مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي  
 ☒ يحذر لوين من التسرع في هذه المرحله مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجه إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير
- (٣) مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحله إلى تثبيت التغيير واستقراره

## ☐ كما توصل ليفين إلى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي هي :

١. تحديد المشكله التي تعاني منها المنظمه
٢. استشارة خبير تطوير تنظيمي
٣. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها
٤. تعريف المنظمه بنتائج التشخيص
٥. وضع خطة عمل مشتركه وتنفيذها
٦. احداث التغيير المتفق عليه
٧. تقويم النتائج

## ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH



## المحاضره الثامنه / استراتيجيات التغيير

### \* استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمه القيام بدراسة التغيير دراسة معمقه تمكن من اختيار أفضل الإستراتيجيات ووضع الخطط الملانمه ، واقتراح البرامج المناسبه

أولاً : استراتيجيات التغيير



## ١- إستراتيجية القوة القسرية

- ◀ وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية
- ◀ يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجية بأسلوبين هما :
- 📌 **الأسلوب الأول :** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات
- 📌 **الأسلوب الثاني :** اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة
- ◀ تكون هذه الإستراتيجية **فعالة** في الحالات الطارئة ، **وغير فعالة** في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير

## ٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

- تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية

## ٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

- تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين ، خاصة عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به
- ضمن هذه الإستراتيجية يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير

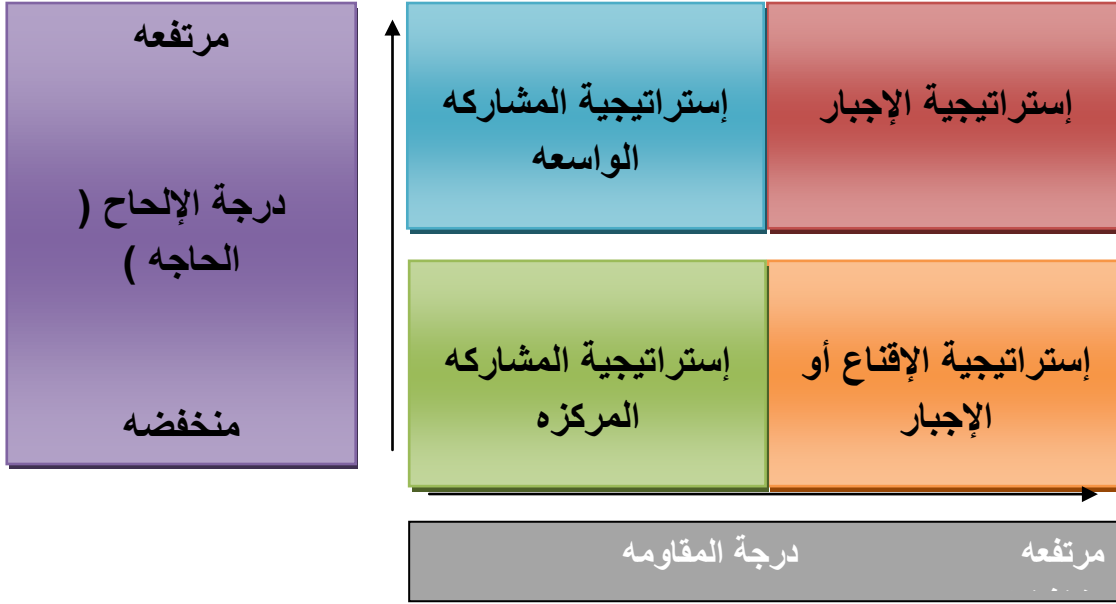
## ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

\* تعتبر من الإستراتيجيات الفعاله للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئه . وتتأثر هذه الإستراتيجيه بعوامل عديده منها :

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركه والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمه

\* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التاليه :

- ١) **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :** تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركه بين الأفراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير
  - ◀ تقوم هذه الإستراتيجيه على قواعد المشاركه والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركه وأهدافها
  - ◀ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضه ، وضرورة التغيير منخفضه حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركه من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- ٢) **استراتيجية المشاركة المركزه :** تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضه ، في هذه الحاله لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمه
- ٣) **استراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون درجة المقاومه عاليه ودرجة الإلحاح منخفضه ، حيث يوصي في هذه الحاله من خلال هذه الإستراتيجيه إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحاله المنشوده
- ٤) **استراتيجية الإجبار :** تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير ومقاومه عاليه للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقناعيه أو أنها تأخذ وقتا طويلا



### ثالثاً : إستراتيجية التغيير البنيوي

يجب التخطيط بدقة عاليه لإحداث التغيير البنيوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم **ونجاح هذا التغيير يمكن اتباع الإستراتيجيات التاليه :**

١- **إستراتيجية البراعه القياديه :** تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمه في أزمه ، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الأفراد القيايين الذي يتمتع بالقدرة الإداريه والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب

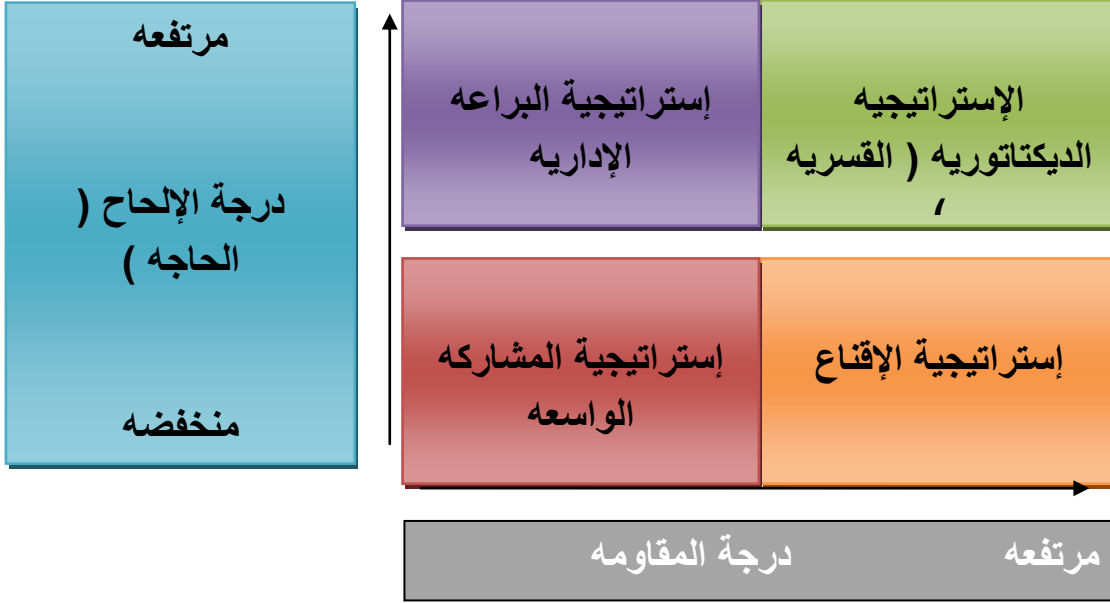
٢- **إستراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون المنظمه في أزمه مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمه ومقاومة التغيير منخفضة ، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمه ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل

٣- **إستراتيجية الإلزام :** تستخدم عندما لا تكون المنظمه في أزمه مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي باتباع أسلوب الإلحاح بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعه النطاق

- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإداريه

٤- الإستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقيه ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمه

✓ استخدام القسوه يتم لأجل احراز نتائج سريعه من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنويه للعاملين



## المحاضره التاسعه / مقاومة التغيير

### \* مقدمه

- ◀ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها
- ◀ أكثر شئ يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمه
- ◀ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسيه تجاه أي عمليه
- ◀ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمه بالنسبه للقائم بالتغيير

### ١- مفهوم مقاومة التغيير

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجه المناسبه والركون إلى الأوضاع القديمه القائمه
- قد تأخذ المقاومه شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومه **إيجابيه** عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققه منه أقل من التكاليف المدفوعه
- وتكون المقاومه **سلبيه** عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمه كبير مقارنة بتكاليفها

▲ ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه :

- ❖ **العوامل النفسية :** تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات
- ❖ **العوامل الإجتماعيه :** تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجيه
- ❖ **العوامل الثقافيه :** تضم القيم والتقاليد والعادات السانده في المجتمع
- ❖ **العوامل التنظيميه :** تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- ❖ **العوامل الإقتصادييه :** تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

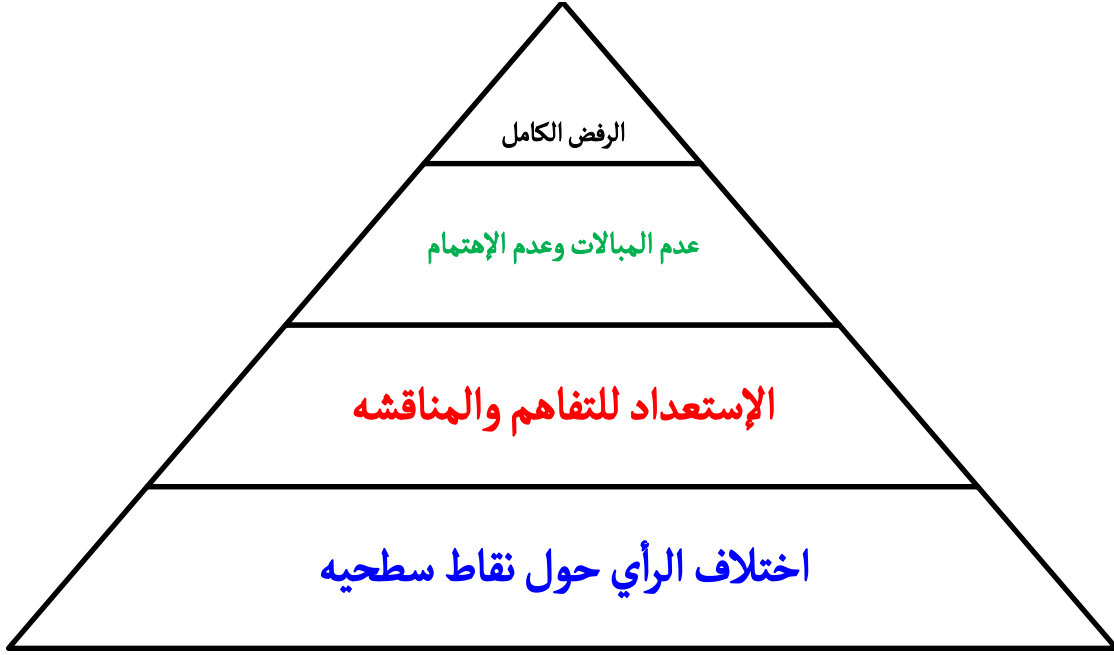
## ٢- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

مدى استجابة التغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى أن التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف

## ٣- المظاهر السلوكيه لمقاومة التغيير

١. السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضه الشديده وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل
٢. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمه وفقدان الدافعيه للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب
٣. الإستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديده مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

## ٤- درجات مقاومة التغيير في المنظمات



### ٥- ردود الأفعال على التغيير

غالباً ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفه ، أو ما يوجهه من مواقف جديده وغالباً ما يكون أمام أحد السلوكيات الآتية تجاه التغيير :

- ◀ الصدمة : شعور الفرد بعدم الإتران وعدم القدره على التصرف
- ◀ عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير
- ◀ الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- ◀ الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
- ◀ التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير
- ◀ التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام
- ◀ القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

### ٦- أسباب مقاومة التغيير

١. التغيير غير المدروس وغير المخطط له
٢. عدم وضوح أهداف التغيير
٣. عدم وجود شعور بالحاجه للتغيير

- ٤ . عدم مشاركة الأفراد في التغيير
- ٥ . عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
- ٦ . عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
- ٧ . ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات
- ٨ . الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
- ٩ . عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
- ١٠ . السرعة الشديده في التغيير
- ١١ . عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه
- ١٢ . التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

#### \* أسباب أخرى لمقاومة التغيير

- ١) **انعدام الإستقرار النفسي والطمأنينه :** التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير
- ٢) **توقع الخساره :** غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإداره من التغيير ليس بالضروره التطوير بل دوافع أخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر
- ٣) **التخوفات الإقتصاديّه :** هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديده تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال
- ٤) **القلق الإجتماعي :** التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديده غير مأمونه
- ٥) **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديده :** وتجميد مهارات مكتسبه فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنه والدوائر والمسؤوليات



\* سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير ، وقد قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

- ◀ **عدم الإتران** .... التغيير ليس حاله طبيعیه
- ◀ **بلا دليل** .... عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا
- ◀ **الثبات** .... نحتاج إلى قوة كبيره لإحداث التغيير
- ◀ **الإكتفاء** .... معظم الناس تعجبهم الطريقه التي تسير عليها الأمور الحاليه
- ◀ **عدم النضج** .... لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
- ◀ **الخوف** .... الناس تخشى المجهول
- ◀ **المصلحه الآتيه** .... قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
- ◀ **ضعف الثقة بالنفس** .... لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده
- ◀ **الصدمه من المستقبل** .... مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي  
نقاومه
- ◀ **العشيه** .... تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه
- ◀ **نقص المعلومات** .... لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
- ◀ **الطبيعه البشريه** .... البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم  
صفات الإيثار اللازمه للتغيير
- ◀ **الشك** .... شك في نوايا قادة التغيير
- ◀ **الحماقة** .... يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج  
سيئه
- ◀ **الغرور** .... يرفض القاده الإعتراف بأخطاءهم وأن ما صنعوه بحاجة  
للتغيير
- ◀ **التفكير الضيق** .... الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج  
الفوريه
- ◀ **قصر النظر** .... لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
- ◀ **المشي بالأحلام** .... معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
- ◀ **عشى البصيره** .... التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من  
التغيير
- ◀ **الأمل الشامل** .... لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات  
سابقه
- ◀ **الحاله الشوفينييه** .... نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على  
باطل

◀ **الإستثناء** .... قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا  
 ▶ **الأيديولوجية** .... لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع  
 التغيير

◀ **أنظمة مؤسسات** .... يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى  
 ▶ **التدرج** .... الأمور لا تتغير بالوثب  
 ▶ **الأصالة** .... من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار  
 ▶ **التغيير للأقلية** .... استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد  
 الأكثرية من التغيير

◀ **العزيمة** .... لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر  
 ▶ **الظرفية** .... دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا  
 مختلفه

◀ **طغيان العاده** .... أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على  
 عاداته

◀ **الجهل الإنساني** .... الإنسان عدو ما يجهل

#### ٧- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- ✓ **فرض التغيير على الأفراد والجماعات** : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم  
 وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم
- ✓ **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير** : حيث يعتمد على  
 إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على  
 التغيير
- ✓ **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير** : حيث أن المقاومة الجماعيه للتغيير أقوى  
 من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على  
 الأفراد

## المحاضرہ العاشرہ / استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

### أولاً : استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

#### ١- استراتيجية التعليم والإتصال

- تساعد هذه الإستراتيجيه العاملين على رؤية الحاجه إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشه الفرديه والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفره عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشوره عن التغيير
- **من إيجابياتها** أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
- **من سلبياتها** أنها تشتت وقت أطول خاصه عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

#### ٢- استراتيجية المشاركة والإندماج

- ◀ تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعه والإلتزام بالتنفيذ
- ◀ تستخدم هذه الإستراتيجيه عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه
- ◀ **من إيجابياتها** أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ◀ **من سلبياتها** أنها تستغرق وقتاً طويلاً

#### ٣- استراتيجية التسهيل والدعم

- ☞ تقوم هذه الإستراتيجيه على تدريب العاملين على مهارات جديده وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحه بعد التغيير
- ☞ تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير
- ☞ **من سلبياتها** أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيره

#### ٤- استراتيجية التفاوض والإتفاق

- ❖ تستخدم هذه الطريقه عند وجود جهه متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومه التغيير

- ❖ من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
- ❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

#### ٥- استراتيجية الإستقطاب

- ☞ حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- ☞ من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة
- ☞ من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال

#### ٦- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

- حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقيه ، أو الفصل أو النقل
- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيره
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدره على التغلب على أي نوع من المقاومة
- من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

#### ثانياً : إيجابيات مقاومة التغيير

غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- ١) اجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
- ٢) تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- ٣) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمه إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشره وغير المباشره المحتمله للتغيير
- ٤) تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمه

## المحاضره الحادية عشر / برنامج التغيير

### أولاً : الخطوات العمليه لبرنامج التغيير الفعال

١. تحديد طرق وأسلوب التنفيذ
٢. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
٣. وضع الخطط المفصله للتنفيذ
٤. تحديد المساهمين الكبار من الإداره العليا والإستفاده من دعمهم
٥. تأسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد
٦. صبغ خطة التغيير بالصبغه الشخصيه وربطه بأهداف العاملين
٧. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
٨. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
٩. الإستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب إيجابي
١٠. بناء مهارات وتعزيز القدره على التعلم

### ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال

- ◀ أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإداريه
- ◀ تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقه للتغيير المطلوب
- ◀ أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- ◀ توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- ◀ وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المسانده لهم
- ◀ التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- ◀ جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- ◀ التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

### ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- ١) دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير
- ٢) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- ٣) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية
- ٤) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- ٥) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين
- ٦) توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
- ٧) عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- ٨) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- ٩) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- ١٠) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير

### رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير

١. الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابة الملائمة
٢. نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على أحداث التغيير المطلوب
٣. تنمية الإتجاهات الملائمة : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
٤. تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب



### خامساً : معوقات التغيير

- ❖ **المعوقات التنظيمية :** مثل تقادم السياسات الإدارية وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابية
- ❖ **المعوقات الفردية ( السلوكية ) :** التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة
- ❖ **المعوقات الفنية :** المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة
- ❖ **المعوقات الاقتصادية :** من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

## المحاضره الثانيه عشر / قيادة التغيير

### أولا : أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير **ومن أهم تلك الأدوات مايلي :**

**( ١ ) القيادة الإداريه :** تعد القيادة الفعاله أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنويه خلال فترة التغيير

**( ٢ ) الإتصالات :** وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عاليه من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركه



**( ٣ ) التحفيز :** تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة

**( ٤ ) المشاركة :** تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير

**( ٥ ) الإدارة بالأهداف :** تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرووسين والعمل على إنجازها خلال فتره محددة

**( ٦ ) فرق العمل :** يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

**ثانياً : خصائص قيادة التغيير**

**حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها :**

١. **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات :** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير

٢. **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية :** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائيه

٣. **القدرة على احداث التغيير :** أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير

٤. **القدرة على مواجهة المواقف المتغيره :** يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى

الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات

٥. **القدرة على الحركة والإبتكار :** أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

٦. **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض :** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عاليه من المرونه وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العليا

فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جيده بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات

٧. **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه :** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير

٨. **القدره على المتابعه والتقييم الذاتي** : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

### ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير

أكدت العديد من الدراسات **على خمس مبادئ أساسيه** يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي :

١- **الهدف الأخلاقي** : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع

٢- **فهم عملية التغيير** : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمه التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمه ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

- ☞ إعطاء أي فكره الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكره جديده
- ☞ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركه الفعاله في تنفيذها
- ☞ تقدير الصعوبات المحتمله التي قد تواجه عملية التغيير
- ☞ أن ينظر إلى مقاومه التغيير كقوه إيجابيه دافعه
- ☞ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدره على تغيير الثقافه السائده
- ☞ الإدراك أن عملية التغيير شديده التعقيد

٣- **بناء العلاقات** : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمه

◀ كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه

◀ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابيه بين جميع أطراف العمل خاصه الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار

٤- **إنشاء المعرفه ومشاركتها** : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفه والإنفجار المعرفي حيث **تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :**

- ☞ زيادة المعرفه داخل وخارج المنظمه
- ☞ إدراك كيفية ربط المعرفه بالعناصر الثلاثه السابقيه ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات ) وتعتمد هذه الكيفيه على النواحي التاليه :

- ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
- ✓ أن الأفراد لن يشتركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
- ✓ أن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات

**٥- إنشاء التماسك :** بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العمليه

**رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير**

- أ. الطاقه والنشاط
- ب. الحماس
- ج. التفاؤل

## المحاضرة الثالثة عشر / الثقافة التنظيمية والتغيير

### أولاً : تعريف ثقافة المنظمة

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثه نسبيا في أدبيات ادارة الأعمال

### \* تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها :

- ◀ مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة
- ◀ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة

### \* أهم عوامل المؤثره في ثقافة المنظمة هي :

- ✓ بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة
- ✓ قياده الإداريه وما تحمله من أفكار وافتراضات من خلال تجربته
- ✓ تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات

### ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمة
- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادليه بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير
- يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

### ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة

### من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

1. **التعليم والتكوين :** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصله في محيطها

٢. **اللغة والاتصال** : يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعاله لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمه
- كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافيه التي تسمح للمنظمه بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
  - يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديده تحمل قيما جديده مما يعني تغيير الثقافه التنظيميه
٣. **المناهج** : التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصله بالمنظمه فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنه المرجعيه وغيرها
٤. **التوقع المعياري** : المنظمات الناجحه هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدره على التنبؤ وامتلاك رؤيه مستقبليه

#### رابعا : مداخل التغيير الثقافي

◀ **إدارة الجوده الشامله** : هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمه من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه

- من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجوده الشامله :

- ✓ دعم الإداره العليا
- ✓ التركيز على العميل
- ✓ التعاون وروح الفريق
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائيه لضبط الجوده
- ✓ فعاليه نظام الإتصالات

◀ **إعادة الهندسه** : تتمثل إعادة الهندسه التنظيميه في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل

❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقه التفكير خاصه تغيير الهياكل

التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين

❖ ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض التكاليف

وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحريه للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم

## ❖ من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :

- أ. التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثه
- ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
- ج. إعادة تصميم العمليات

## المحاضره الرابعه عشر / ملخص عام لإدارة التغيير

### ١- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمه لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملانمه للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئه الخارجيه
- ❖ إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فتره إنتقاليه
- ❖ إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديّه

### ٢- أهداف التغيير

- ☞ زيادة قدرة المنظمه على البقاء والنمو والتكيف مع البيئه المحيطة
- ☞ زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمه من أجل إنجاز الأهداف
- ☞ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
- ☞ الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمه
- ☞ بناء جو من الثقه والإنتفاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمه
- ☞ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليديه

### ٣- أنواع التغيير

- أ. التغيير الإستراتيجي : ويعرف بالرؤيه الإستراتيجيه التي تشمل رساله وأهداف المنظمه تجاه النمو والجوده وقيم العاملين واحتياجات العملاء
- ب. التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام والتي والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد

- ج. التغيير التطويري : هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تطوير للوضع القديم
- د. التغيير التحويلي : يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها

#### ٤- خصائص إدارة التغيير

- الإستهدافيه : أن تكون ضمن إطار حركه منظمه تتجه إلى هدف محدد
- الواقعيه : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه
- التوافقيه : يجب أن يكون التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى للتغيير
- الفعاليه : أي أن تملك قدرة الحركه بحريه والتأثير على الآخرين
- المشاركه : المشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير
- الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في أن واحد
- الإصلاح : أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب
- الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد
- القدره على التطوير والإبتكار : أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه
- القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن تتوافق وتتكيف مع الأحداث

#### ٥- مراحل إدارة التغيير

- ١) تشخيص مشكلات المنظمه
- ٢) تحديد الحاجه إلى التغيير
- ٣) تخطيط جهود التغيير
- ٤) تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها
- ٥) تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

#### ٦- استراتيجيات التغيير

- ◀ استراتيجية القوه القسريه : وفقا لهذه الإستراتيجيه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات المعنيه
- ◀ استراتيجية العقلانيه الميدانيه : تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبيه تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه

◀ **استراتيجية التثقيف والتوعية :** يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين خاصة عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به  
 ▶ **استراتيجية المشاركة :** تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة الواسعة أو المركزه بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير

### ٧- أسباب مقاومة التغيير

- ✪ التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- ✪ عدم وضوح أهداف التغيير
- ✪ عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ✪ عدم مشاركة الأفراد في التغيير
- ✪ عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
- ✪ ضعف الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات
- ✪ عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
- ✪ التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والماديه الداعمه للتغيير

### ٨- استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

- استراتيجية التعليم والإتصال
- استراتيجية المشاركة والإندماج
- استراتيجية التسهيل والدعم
- استراتيجية التفاوض والإتفاق
- استراتيجية الإستقطاب
- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

### ٩- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- دعم وتأييد القاده الإداريين لجهود التغيير
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانيه والفنيه
- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- شرح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبه للأفراد العاملين



- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي

## الواجبات

### الواجب الأول

١- من أهداف التغيير :

- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد

- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة

- إتباع أسلوب الإدارة التقليديه بدل الإدارة بالأهداف

- قيام المنظمة بحل المشكلات المنظمات الأخرى

٢- التغيير الذي يتم بسبب انخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن :

- التغيير المعنوي

- التغيير التدريجي

- التغيير الداخلي

- التغيير غير المخطط

٣- من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

- ارتفاع الأرباح

- ارتفاع الحاله المعنويه للعاملين

- قلة الإستقلالات بالمنظمه

- ارتفاع حجم الأعمال المكتبيه

### الواجب الثاني

١- وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :

- القدره على تحديد أهداف التغيير

- القدره على الحركه والابتكار

- القدره على مواجهة المواقف المتغيره

- القدره على المتابعه والتقييم

٢- واحده من الآتي ليست من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمه :

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافيه في بداية التغيير

- الإستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمه داخل المنظمه

- ربط ترقية العاملين بالثقافه الجديده

٣- استراتيجيه التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :

- استراتيجيه العقلانيه الميدانيه

- استراتيجيه التثقيف والتوعيه

- استراتيجيه المشاركة واسعه النطاق

- استراتيجيه الإيجاب

### الواجب الثالث

١- استراتيجيه مقاومة التغيير التي تستخدم في حال وجود جهة متضرره بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على المقاومه هي :

- استراتيجيه المشاركة والاندماج

- استراتيجيه التسهيل والدعم

- استراتيجيه التفاوض والإتفاق

- استراتيجيه الإيجاب

٢- واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
- التأكيد على العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير
- ٣- علاقه الموجوده بين ثقافة المنظمه واستراتيجية التغيير هي علاقة :

- عكسيه

- تبادليه

- نمطيه

- لا توجد علاقه بينهما

٤- يعد التركيز على العميل أحد متطلبات :

- إدارة الجوده الشامله

- إعادة الهندسه

- إدارة الأهداف

- الثقافه التنظيميه

### أسئلة المراجعة

<p><b>يتم استخدام كافة أساليب القوه في إحداث التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية العقلانيه الميدانيه</li> <li>- استراتيجية التثقيف والتوعيه</li> <li>- استراتيجية المشاركه واسعه النطاق</li> <li>- الإجابيه الصحيحه غير موجوده</li> </ul>	( ١ )
<p><b>استراتيجية التغيير المناسبه للحالات الطارئه هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية العقلانيه الميدانيه</li> <li>- استراتيجية التثقيف والتوعيه</li> <li>- استراتيجية المشاركه واسعه النطاق</li> <li>- الإجابيه الصحيحه غير موجوده</li> </ul>	( ٢ )

<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادفته على عملية التغيير هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية التفاوض والإتفاق</li> <li>- استراتيجية الإستقطاب</li> <li>- استراتيجية التسهيل والدعم</li> <li>- استراتيجية المشاركة والإندماج</li> </ul>	( ٣ )
<p><b>عملية تصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البيئة الخارجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة التغيير</li> <li>- إدارة بالقيم</li> <li>- الإداره المشاركه</li> <li>- الإجابة الصحيحه غير موجوده</li> </ul>	( ٤ )
<p><b>مجال التغيير الذي يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبه الإلكترونيه يسمى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المجال التنظيمي</li> <li>- المجال الإنساني</li> <li>- مجال طرق العمل</li> <li>- المجال التكنولوجي</li> </ul>	( ٥ )
<p><b>مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المجال التنظيمي</li> <li>- المجال الإنساني</li> <li>- مجال طرق العمل</li> <li>- المجال التكنولوجي</li> </ul>	( ٦ )
<p><b>التغيير الذي يرتبط بالقضايا الإستراتيجيه للمنظمه هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الوظيفي</li> <li>- التغيير التطويري</li> <li>- التغيير غير الإستراتيجي</li> <li>- الإجابة الصحيحه غير موجوده</li> </ul>	( ٧ )
<p><b>واحد من الآتي ليست من أهداف التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب</li> <li>- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي</li> <li>- زيادة قدرة المنظمه على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة</li> <li>- زيادة درجة التعاون بين المنظمات وتحسين شدة المنافسه</li> </ul>	( ٨ )

<p><b>استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية العقلانية الميدانية</li> <li>- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- استراتيجية الإيجاب</li> <li>- الإجابة الصحيحة غير موجوده</li> </ul>	( ٩ )
<p><b>من قوى التغيير الخارجي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقرار ظروف السوق</li> <li>- قلة حدة المنافسة</li> <li>- التطور التكنولوجي</li> <li>- التغيير في الإدارة العليا</li> </ul>	( ١٠ )
<p><b>من أسباب مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح أهداف التغيير</li> <li>- وجود شعور بالحاجة للتغيير</li> <li>- عدم مشاركة العملاء في التغيير</li> <li>- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	( ١١ )
<p><b>تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بواقعية وموضوعية أسباب التغيير بحالة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصدمة</li> <li>- الذنب</li> <li>- الإسقاط</li> <li>- عدم التصديق</li> </ul>	( ١٢ )
<p><b>عندما يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله فإن ذلك يدخل ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انعدام الاستقرار النفسي</li> <li>- التخوفات الاقتصادية</li> <li>- القلق الاجتماعي</li> <li>- الإجابة الصحيحة غير موجوده</li> </ul>	( ١٣ )
<p><b>التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الإنساني</li> <li>- التغيير التكنولوجي</li> <li>- التغيير التحويلي</li> <li>- التغيير الوظيفي</li> </ul>	( ١٤ )

<p><b>من أسس التغيير الإيجابي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أنه يتم ضمن خطه غير مدرسه</li> <li>- أنه لا يأتي بفرص عمل جديد</li> <li>- أنه يزيد من الضغط والإختلال الموجود</li> <li>- أنه يكسب الإدارة مهارات جديدة</li> </ul>	<p>١٥ ) (</p>
<p><b>يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تخطيط جهود التغيير</li> <li>- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> <li>- مرحلة تشخيص المشكلات</li> <li>- مرحلة تحديد الحاجه إلى التغيير</li> </ul>	<p>١٦ ) (</p>
<p><b>يعرف التغيير بأنه عملية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البقاء على الواقع الحالي للفرد أو المنظمه</li> <li>- التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمه إلى الواقع الماضي</li> <li>- التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمه إلى الواقع الحالي</li> <li>- الإجابة الصحيحة غير موجوده</li> </ul>	<p>١٧ ) (</p>
<p><b>من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافيه في بداية التغيير</li> <li>- عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم</li> <li>- تغيير كل العناصر المهمه داخل المنظمه</li> <li>- ربط ترقية العاملين بالثقافه الجديده</li> </ul>	<p>١٨ ) (</p>
<p><b>من مراحل التغيير المخطط والواعي حسب نموذج " ليفين " :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تجميد الجليد</li> <li>- مرحلة توصيل رؤية التغيير</li> <li>- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد</li> <li>- الإجابة الصحيحة غير موجوده</li> </ul>	<p>١٩ ) (</p>
<p><b>من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقناع الأفراد والجماعات</li> <li>- تشكيل رأي فردي ضد التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> <li>- الإجابة الصحيحة غير موجوده</li> </ul>	<p>٢٠ ) (</p>

### أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ

<p>إستراتيجية التغيير المناسبه للحالات الطارئه وغير الفعاله على المدى البعيد كونها تؤثر سلبا  <b>على ولاء الأفراد للتغيير هي :</b>          - استراتيجيه العقلانيه الميدانيه          - استراتيجيه التثقيف والتوعيه          - استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق          - استراتيجيه القوه القسريه</p>	( ١ )
<p>مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب تصنف ضمن          :          - أهداف التغيير</p>	( ٢ )

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص التغيير</li> <li>- مبادئ التغيير</li> <li>- معوقات التغيير</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>من أسس التغيير الإيجابي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يكون خارج الضوابط المحدده</li> <li>- أن يزيد من حماس العملاء</li> <li>- أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم</li> <li>- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود</li> </ul>	( ٣ )
<p style="text-align: center;"><b>من القيم الإداريه الحديثه الدافعه للتغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالقياده التحويليه</li> <li>- ازدياد حدة المنافسه</li> <li>- التغيير في الإداره العليا</li> <li>- زيادة طموحات وحاجات الأفراد</li> </ul>	( ٤ )
<p style="text-align: center;"><b>يدرج تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤوليه الإجتماعيه ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البيئه التكنولوجيه</li> <li>- البيئه الإقتصاديّه</li> <li>- البيئه الإجتماعيه</li> <li>- البيئه القانونيه</li> </ul>	( ٥ )
<p style="text-align: center;"><b>غالباً ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالمعدات والآلات</li> <li>- بتغيير الأفراد</li> <li>- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام</li> <li>- بعلاقات العمل وجودتها</li> </ul>	( ٦ )
<p style="text-align: center;"><b>يعرف التغيير التنظيمي بأنه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- احداث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمه</li> <li>- احداث تعديلات في البيئه الخارجيه للمنظمه</li> <li>- احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه</li> <li>- عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمه</li> </ul>	( ٧ )



<p><b>يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مبادئ قيادة التغيير</li> <li>- خصائص قيادة التغيير</li> <li>- معوقات قيادة التغيير</li> <li>- مقاومة قيادة التغيير</li> </ul>	( ٨ )
<p><b>تتمثل ادارة التغيير في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة</li> <li>- الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة</li> <li>- تغيير أفكار وقيم واتجاهات العملاء</li> <li>- التحول من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود</li> </ul>	( ٩ )
<p><b>يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تخطيط جهود التغيير</li> <li>- مرحلة تنفيذ خطة التغيير</li> <li>- مرحلة تشخيص المشكلات</li> <li>- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها</li> </ul>	١٠ ) (
<p><b>لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير</li> <li>- عدم الإستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم</li> <li>- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة</li> <li>- عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديد</li> </ul>	١١ ) (
<p><b>يتميز التغيير بأنه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أمر غير حتمي</li> <li>- حركة تشاؤمية</li> <li>- عملية مستمره</li> <li>- عملية خاصه</li> </ul>	١٢ ) (
<p><b>الثوره الي فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثورة الإقتصاد</li> <li>- ثورة العولمه</li> <li>- الثوره البينيه</li> <li>- ثورة المعرفه</li> </ul>	١٣ ) (

<p><b>كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الأساليب التقليدية</li> <li>- تقييد حرية الموظفين</li> <li>- الإحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات</li> <li>- توظيف تكنولوجيا المعلومات</li> </ul>	<p>١٤ ) (</p>
<p><b>من إيجابيات مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير</li> <li>- تساهم في إظهار فعالية عمليات الإتصال</li> <li>- تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير</li> <li>- تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة</li> </ul>	<p>١٥ ) (</p>
<p><b>استراتيجية التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة أساليب القوة في احداث التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية العقلانية الميدانية</li> <li>- استراتيجية التثقيف والتوعيه</li> <li>- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- استراتيجية القوة القسريه</li> </ul>	<p>١٦ ) (</p>
<p><b>من عوامل نجاح التغيير الفعال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير</li> <li>- التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير</li> <li>- التأكد من فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير</li> <li>- التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير</li> </ul>	<p>١٧ ) (</p>
<p><b>من خصائص قيادة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدره على مقاومة مقاومة التغيير</li> <li>- القدره على التنفيذ بكفاءه وفعاليه</li> <li>- القدره على الرد على مقاومة التغيير</li> <li>- القدره على التخطيط لمقاومة التغيير</li> </ul>	<p>١٨ ) (</p>
<p><b>كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم متطلبات تطبيق ادراة الجوده الشامله :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الإدارة الوسطى</li> <li>- التركيز على المنافس</li> <li>- التعاون وروح الفريق</li> <li>- فعالية نظام العقوبات</li> </ul>	<p>١٩ ) (</p>

<p><b>تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين جودة المنتج</li> <li>- ازدياد حدة المنافسة</li> <li>- نمو المنظمه وتطورها</li> <li>- افلاس المنظمه</li> </ul>	<p>٢٠ ) (</p>
<p><b>يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تخطيط جهود التغيير</li> <li>- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> <li>- مرحلة تشخيص المشكلات</li> <li>- مرحلة تحديد الحاجه إلى التغيير</li> </ul>	<p>٢١ ) (</p>
<p><b>من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير</li> <li>- توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه</li> <li>- إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد</li> <li>- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه</li> </ul>	<p>٢٢ ) (</p>
<p><b>التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مبدأ السلطه</li> <li>- مبدأ مشاركة المرؤوسين</li> <li>- مبدأ التفويض</li> <li>- مبدأ تقسيم العمل</li> </ul>	<p>٢٣ ) (</p>
<p><b>يتمثل التغيير التحويلي في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها</li> <li>- وضع الأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه</li> <li>- تحسين وتطوير للوضع القديم</li> <li>- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمه</li> </ul>	<p>٢٤ ) (</p>
<p><b>من الأسباب الخاصه للتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات</li> <li>- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه</li> <li>- تطور وسائل المعلومات والاتصال</li> <li>- تلبية احتياجات شريحة محدوده من العملاء</li> </ul>	<p>٢٥ ) (</p>

<p><b>يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تخطيط جهود التغيير</li> <li>- مرحلة تنفيذ خطة التغيير</li> <li>- مرحلة تشخيص المشكلات</li> <li>- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما</li> </ul>	<p>٢٦ ) (</p>
<p><b>حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير</li> <li>- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة</li> </ul>	<p>٢٧ ) (</p>
<p><b>المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع</li> <li>- يبحث عن المعنى في عملية التغيير</li> <li>- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير</li> <li>- يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه</li> </ul>	<p>٢٨ ) (</p>
<p><b>من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إقناع الأفراد والجماعات</li> <li>- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي</li> <li>- تشكيل رأي فردي ضد التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٢٩ ) (</p>
<p><b>ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير ، تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر القيم السليمة</li> <li>- تنمية دوافع العاملين</li> <li>- الإدراك السليم للأحداث</li> <li>- تنمية الإتجاهات الملانمه</li> </ul>	<p>٣٠ ) (</p>
<p><b>تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصدمه</li> <li>- التكامل</li> <li>- الذنب</li> <li>- الإسقاط</li> </ul>	<p>٣١ ) (</p>

<p><b>ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجية المشاركة والإندماج :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة مساهمة العملاء في التغيير</li> <li>- التزام المشاركين بتطبيق التغيير</li> <li>- طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار</li> <li>- أنها سريعة وغير مكلفه</li> </ul>	<p>٣٢ ) (</p>
<p><b>الشخص المحايد هو الشخص الذي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير</li> <li>- يرفض عملية التغيير</li> <li>- يقاوم عملية التغيير</li> <li>- يمارس التغيير</li> </ul>	<p>٣٣ ) (</p>
<p><b>غالباً ما يهتم مجال التغيير الإنساني :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالجانب النوعي في الوظائف</li> <li>- بالقيم والاتجاهات</li> <li>- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام</li> <li>- بعلاقات العمل وجودتها</li> </ul>	<p>٣٤ ) (</p>
<p><b>ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام بها في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطوة الأولى</li> <li>- الخطوة الثانية</li> <li>- الخطوة الثالثة</li> <li>- الخطوة الرابعة</li> </ul>	<p>٣٥ ) (</p>
<p><b>لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها</li> <li>- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية</li> <li>- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة</li> <li>- الإدراك أن عملية التغيير سهلة</li> </ul>	<p>٣٦ ) (</p>
<p><b>أن تتميز ادارة التغيير بالشرعية يعني :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد</li> <li>- أن يتم التغيير في إطار القانوني</li> <li>- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب</li> <li>- أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها</li> </ul>	<p>٣٧ ) (</p>

<p><b>يتمثل التغيير المعنوي في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي</li> <li>- التغيير المرتبط بالبيئة الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه</li> <li>- التغيير المرتبط بعوامل البيئه الخارجيه للمنظمه</li> <li>- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالموظفه</li> </ul>	<p>٣٨ ) (</p>
<p><b>استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية العقلانيه الميدانيه</li> <li>- استراتيجية التثقيف والتوعيه</li> <li>- استراتيجية المشاركه واسعه النطاق</li> <li>- استراتيجية الإجبار</li> </ul>	<p>٣٩ ) (</p>
<p><b>من أسباب مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح أهداف التغيير</li> <li>- وجود شعور بالحاجه للتغيير</li> <li>- الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٤٠ ) (</p>
<p><b>مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيميه</li> <li>- السلوكيه</li> <li>- الفنيه</li> <li>- الإقتصاديّه</li> </ul>	<p>٤١ ) (</p>
<p><b>يصنّف التغيير في ظروف السوق ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوى التغيير الداخليه</li> <li>- قوى التغيير المعنويه</li> <li>- قوى التغيير الماديّه</li> <li>- قوى التغيير الخارجيه</li> </ul>	<p>٤٢ ) (</p>
<p><b>يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة تخطيط جهود التغيير</li> <li>- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> <li>- مرحلة تشخيص المشكلات</li> <li>- مرحلة تنظيم خطة التغيير</li> </ul>	<p>٤٣ ) (</p>

<p><b>ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، تقوم استراتيجية الإستقطاب على :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير</li> <li>- تدريب العاملين على مهارات جديدة</li> <li>- وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير</li> <li>- تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير</li> </ul>	<p>٤٤ ) (</p>
<p><b>حسب نموذج " ليفين " المرحله التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة اذابة الجليد</li> <li>- مرحلة ادارة التغيير</li> <li>- مرحلة توصيل رؤية التغيير</li> <li>- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد</li> </ul>	<p>٤٥ ) (</p>
<p><b>عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث فإنه غالبا ما :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر بالذنب</li> <li>- يقوم بالإسقاط على غيره</li> <li>- يقدم تبرير التغيير</li> <li>- يقبل بالتغيير</li> </ul>	<p>٤٦ ) (</p>
<p><b>من عوامل نجاح التغيير الفعال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يبدأ التغيير من خلال العمل الفردي</li> <li>- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير</li> <li>- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير</li> <li>- جعل نتائج الأداء هدف غير أساسي للتغيير</li> </ul>	<p>٤٧ ) (</p>
<p><b>حسب " كوتر " يجب عدم المبالغه في الإحتفال بالإنجازات المحققه ضمن خطوة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز المكاسب</li> <li>- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمه</li> </ul>	<p>٤٨ ) (</p>
<p><b>حسب نموذج " ليفين " المرحله التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة اذابة الجليد</li> <li>- مرحلة ادارة التغيير</li> <li>- مرحلة توصيل رؤية التغيير</li> <li>- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد</li> </ul>	<p>٤٩ ) (</p>

ضمن استراتيجيات التغيير البنيوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

- استراتيجية البراعه القياديه
- استراتيجية الإقناع
- استراتيجية الإلزام
- استراتيجية الديكتاتوريه

( ٥٠ )  
(

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ

من أهداف التغيير :



<p>( ١ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة</li> <li>- تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية بدل أهداف المنظمة</li> <li>- تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة</li> <li>- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة التقليديه بدل الإدارة بالمشاركه</li> </ul>	
<p>( ٢ )</p> <p><b>حسب " كوتر " يجب عدم المبالغه في الإحتفال بالإنجازات المحققه ضمن خطوة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة</li> <li>- تعزيز المكاسب</li> <li>- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</li> <li>- تمكين العاملين</li> </ul>	
<p>( ٣ )</p> <p><b>حسب نموذج " افانوفيتش " تشخيص المشكله يأتي بعد :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار الإستراتيجيه المناسبه</li> <li>- التغلب على مقاومة التغيير</li> <li>- الإعتراف بالحاجه للتغيير</li> <li>- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير</li> </ul>	
<p>( ٤ )</p> <p><b>ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقيه من الأفضل استخدام استراتيجيه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البراعه القياديه</li> <li>- الإقتناع</li> <li>- الإلزام</li> <li>- الديكتاتوريه</li> </ul>	
<p>( ٥ )</p> <p><b>الجهود الهادفه إلى زيادة فاعليه المنظمه عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصيه تسمى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيه التغيير</li> <li>- عناصر التغيير</li> <li>- إدارة التغيير</li> <li>- برنامج التغيير</li> </ul>	

<p><b>حسب نموذج " ليفين " يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة ضمن مرحلة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أذابة الجليد</li> <li>- ادارة التغيير</li> <li>- توصيل رؤية التغيير</li> <li>- الإستقرار وإعادة التجميد</li> </ul>	( ٦ )
<p><b>ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك</b></p> <p><b>جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- الإقناع</li> <li>- المشاركة المركزه</li> <li>- الإجبار</li> </ul>	( ٧ )
<p><b>تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمه إلى واقع آخر منشود مرغوب :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالتغيير</li> <li>- بإدارة التغيير</li> <li>- بأهداف التغيير</li> <li>- بخصائص التغيير</li> </ul>	( ٨ )
<p><b>إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمه تدرج ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الإنساني</li> <li>- التغيير الهيكلي</li> <li>- التغيير التنظيمي</li> <li>- التغيير التطويري</li> </ul>	( ٩ )
<p><b>حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- إيجاد شعور بالحاجه إلى التغيير</li> <li>- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمه</li> </ul>	١٠ ) (
<p><b>يصنف ضعف الولاء للمنظمه وفقدان الدافعيه للعمل ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السلوك الدفاعي العلني</li> <li>- السلوك الدفاعي الضمني</li> <li>- الإستسلام</li> <li>- الإنسحاب</li> </ul>	١١ ) (

<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفاوض والإتفاق</li> <li>- الإستقطاب</li> <li>- التسهيل والدعم</li> <li>- المشاركة والإندماج</li> </ul>	<p>١٢ ) (</p>
<p><b>يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوى التغيير الداخليه</li> <li>- قوى التغيير الخارجيه</li> <li>- قوى التغيير الإجتماعيه</li> <li>- قوى التغيير الماديه</li> </ul>	<p>١٣ ) (</p>
<p><b>تصنّف الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ضمن القيم الإداريه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليديه</li> <li>- التنظيميه</li> <li>- التطبيقيه</li> <li>- الحديثه</li> </ul>	<p>١٤ ) (</p>
<p><b>من إيجابيات مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير</li> <li>- المساهمه في إظهار فعالية عمليات الإتصال</li> <li>- دفع إدارة المنظمه الى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير</li> <li>- الكشف عن نقاط القوه في عملية اتخاذ القرارات في المنظمه</li> </ul>	<p>١٥ ) (</p>
<p><b>توفر الدافعيه لتنفيذ التغيير يدخل ضمن القدره على :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أهداف التغيير</li> <li>- مواجهه المواقف المتغيره</li> <li>- المتابعه والتقييم</li> <li>- الإجاباه الصحيحه غير موجوده</li> </ul>	<p>١٦ ) (</p>
<p><b>مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المجال التنظيمي</li> <li>- المجال الإنساني</li> <li>- مجال طرق العمل</li> <li>- المجال التكنولوجي</li> </ul>	<p>١٧ ) (</p>

<p><b>من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التجديد المستمر للتنظيم</li> <li>- ابتكار الحلول والالتزام بها</li> <li>- الإهتمام بالبعد الإنساني</li> <li>- استخدام مفهوم النظم</li> </ul>	<p>١٨ ) (</p>
<p><b>من أسباب مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح أهداف التغيير</li> <li>- وجود شعور بالحاجة للتغيير</li> <li>- سرعه الشديده في التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>١٩ ) (</p>
<p><b>كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير ما عدا :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير بشكل أفضل</li> <li>- الكشف عن نقاط القوه في عملية معالجة مشكلات المنظمه</li> <li>- إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال</li> <li>- إظهار سوء أو غياب النقل الجيد للمعلومات</li> </ul>	<p>٢٠ ) (</p>
<p><b>الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المغير المنفذ</li> <li>- المغير المادي</li> <li>- المغير المتأمل</li> <li>- المغير العقلاني</li> </ul>	<p>٢١ ) (</p>
<p><b>التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمه يسمى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير المادي</li> <li>- التغيير المعنوي</li> <li>- التغيير غير المخطط</li> <li>- التغيير الشامل</li> </ul>	<p>٢٢ ) (</p>
<p><b>التعرف على الإيجابيات والسلبيات يندرج ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير</li> <li>- الإدراك السليم للواقع</li> <li>- تنمية دوافع العاملين</li> <li>- تبني قيم بناءة بين الإداره وبين العاملين</li> </ul>	<p>٢٣ ) (</p>

<p><b>كل مما يأتي من عناصر المناخ الصحي للتغيير ما عدا :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدراك الجيد للتغيير</li> <li>- الإطار القيمي السليم للتغيير</li> <li>- وجود شعور بالحاجة للتغيير</li> <li>- دوافع العاملين الملانمه للتغيير</li> </ul>	<p>٢٤ ) (</p>
<p><b>عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العقلانية الميدانية</li> <li>- التثقيف والتوعية</li> <li>- المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- القوة القسريه</li> </ul>	<p>٢٥ ) (</p>
<p><b>تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العقلانية الميدانية</li> <li>- المناوره السياسييه</li> <li>- المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- الإيجبار</li> </ul>	<p>٢٦ ) (</p>
<p><b>يتمثل التغيير الوظيفي في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المدراء ان هناك مشكله يجب معالجتها</li> <li>- وضع الأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه</li> <li>- تحسين وتطوير الوضع القديم</li> <li>- التغيير المرتبط بالقضايا الإستراتيجيه للمنظمه</li> </ul>	<p>٢٧ ) (</p>
<p><b>يتمثل التغيير غير المخطط في :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الذي تقوم فيه المنظمه كإجراء انفعالي</li> <li>- التغيير المرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه</li> <li>- التغيير المرتبط بعوامل البيئه الخارجيه للمنظمه</li> <li>- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه</li> </ul>	<p>٢٨ ) (</p>
<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضرره من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير هي استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التسهيل والدعم</li> <li>- التفاوض والإتفاق</li> <li>- التعليم والإتصال</li> <li>- الإيجبار</li> </ul>	<p>٢٩ ) (</p>

<p><b>كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل</li> <li>- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير</li> <li>- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير</li> <li>- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير</li> </ul>	<p>٣٠ ) (</p>
<p><b>كل مما يأتي ليس من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ما عدا :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة</li> <li>- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة</li> <li>- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير</li> <li>- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم</li> </ul>	<p>٣١ ) (</p>
<p><b>لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر " :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تكرار رسالة التغيير</li> <li>- ضرب المثال والقدوة من طرف القائد</li> <li>- استخدام العبارات الطويلة</li> <li>- التقليل من وسائل توزيع البيانات</li> </ul>	<p>٣٢ ) (</p>
<p><b>أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد يأتي ضمن أحد خصائص التغيير التاليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستهدافيه</li> <li>- الفعاليه</li> <li>- الرشاده</li> <li>- المشاركه</li> </ul>	<p>٣٣ ) (</p>
<p><b>أن تتميز ادارة التغيير بالفعاليه يعني :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه</li> <li>- أنها تحتاج إلى التفاعل الإيجابي</li> <li>- أن تملك القدره على الحركه بحرية مناسبة</li> <li>- أن تكون متوافقه مع احتياجات قوى التغيير</li> </ul>	<p>٣٤ ) (</p>
<p><b>تبنى الموضوعيه والإبتعاد عن العشوائيه يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدره على التنظيم والتفويض</li> <li>- القدره على الحركه والإبتكار</li> <li>- القدره على مواجهة المواقف المتغيره</li> <li>- القدره على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<p>٣٥ ) (</p>

<p><b>القدره على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدره على تحديد أهداف التغيير</li> <li>- القدره على الحركة والإبتكار</li> <li>- القدره على التنظيم</li> <li>- القدره على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<p>٣٦ ) (</p>
<p><b>تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصدمه</li> <li>- التبرير</li> <li>- الذنب</li> <li>- الإسقاط</li> </ul>	<p>٣٧ ) (</p>
<p><b>عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له فإنه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يقاوم علنا دون خوف</li> <li>- يقاوم سرا</li> <li>- من المحتمل أن يقبل بالتغيير</li> <li>- يشارك في نجاح التغيير</li> </ul>	<p>٣٨ ) (</p>
<p><b>من القيم الإداريه الحديثه الدافعه للتغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار نظم المعلومات والإتصال</li> <li>- ازدياد حدة المنافسه</li> <li>- التغيير في الإداره العليا</li> <li>- زيادة طموحات وحاجات الأفراد</li> </ul>	<p>٣٩ ) (</p>
<p><b>المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة احداث التغيير هي مرحلة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المشكلات</li> <li>- تحديد الحاجه إلى التغيير</li> <li>- تخطيط جهود التغيير</li> <li>- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> </ul>	<p>٤٠ ) (</p>
<p><b>واحد من الآتي ليست من مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمات :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه</li> <li>- زيادة حجم الأعمال المكتبيه</li> <li>- زيادة قيمة المنظمه في السوق</li> <li>- زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي</li> </ul>	<p>٤١ ) (</p>

<p><b>اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطه من جانب واحد أسلوب :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي</li> <li>- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله</li> <li>- أسلوب القرارات الجماعيه</li> <li>- أسلوب التدريب الجماعي</li> </ul>	<p>٤٢ ) (</p>
<p><b>ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير من سلبيات استراتيجيه الإستقطاب :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أنها تستغرق وقت أطول</li> <li>- أنها ذات تكلفه كبيره</li> <li>- تساهم في وصول مشاكل في المستقبل</li> <li>- أنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنويه</li> </ul>	<p>٤٣ ) (</p>
<p><b>من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقناع الأفراد والجماعات بالتغيير</li> <li>- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي</li> <li>- الدور القوي للتنظيم الرسمي</li> <li>- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٤٤ ) (</p>
<p><b>حسب نموذج " ليفين " المرحله التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد هي مرحله :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ادارة التغيير</li> <li>- توصيل رؤية التغيير</li> <li>- اذابة الجليد</li> <li>- الإستقرار وإعادة التجميد</li> </ul>	<p>٤٥ ) (</p>
<p><b>حسب نموذج " افانوفيتش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنفيذ والتقويم</li> <li>- اختيار الإستراتيجيه المناسبه</li> <li>- الإعتراف بالحاجه للتغيير</li> <li>- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير</li> </ul>	<p>٤٦ ) (</p>
<p><b>من العناصر المساعده على التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرارية مجال التغيير</li> <li>- تبني استراتيجيات التطوير</li> <li>- تحديد المشكله والتعرف عليها</li> <li>- وجود ضغط للتغيير</li> </ul>	<p>٤٧ ) (</p>



<p><b>تدرج الصحوه واليقظه والتنبيه ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاومة التغيير</li> <li>- مداخل التغيير</li> <li>- عناصر التغيير</li> <li>- برنامج التغيير</li> </ul>	<p>( ٤٨ ) ( )</p>
<p><b>أدت ثورة العولمه الى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحول نحو اقتصاد الخدمات</li> <li>- التطور السريع في هندسة الحاسوب</li> <li>- زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه</li> <li>- زوال الحواجز الزمنية والمكانيه بين دول العالم</li> </ul>	<p>( ٤٩ ) ( )</p>
<p><b>من الأسباب الخاصه بالتغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه</li> <li>- التأخر في اتخاذ القرارات</li> <li>- المركزيه وانعدام التفويض</li> <li>- زيادة قيمة المنظمه في السوق</li> </ul>	<p>( ٥٠ ) ( )</p>

## أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ

<p><b>تصنّف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة ضمن :</b></p> <p>( ١ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديات التغيير</li> <li>- إدارة التغيير</li> <li>- أهداف التغيير</li> <li>- تنظيم التغيير</li> </ul>
<p><b>يعرّف التغيير بأنه عملية :</b></p> <p>( ٢ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع مستقبلي</li> <li>- التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع المستقبلي</li> <li>- التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي</li> <li>- التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي</li> </ul>
<p><b>الشخص المغير الذي يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين يسمى المغير :</b></p> <p>( ٣ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العقلاني</li> <li>- المادي</li> <li>- المنفذ</li> <li>- المتأمل</li> </ul>
<p><b>مجال التغيير الذي يتضمن تغيير الأفكار والقيم هو المجال :</b></p> <p>( ٤ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيمي</li> <li>- الإنساني</li> <li>- طرق العمل</li> <li>- التكنولوجي</li> </ul>
<p><b>حسب نموذج ليفين يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة ضمن مرحلة :</b></p> <p>( ٥ )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أذابة الجليد</li> <li>- إدارة التغيير</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصيل رؤية التغيير</li> <li>- الإستقرار وإعادة التجميد</li> </ul>	
<p><b>حسب نموذج " أفانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديله للتغيير يأتي بعد :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المشكله</li> <li>- اختيار الإستراتيجيه المناسبه</li> <li>- الإعتراف بالحاجه للتغيير</li> <li>- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير</li> </ul>	( ٦ )
<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضرره بشكل كبير من عملية التغيير مع قدره على مقاومة التغيير هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيه المشاركه والإندماج</li> <li>- استراتيجيه التسهيل والدعم</li> <li>- استراتيجيه التفاوض والإتفاق</li> <li>- استراتيجيه الإجبار</li> </ul>	( ٧ )
<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي يهدد ضمنها العاملون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من .... مقابل قبول التغيير هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيه التسهيل والدعم</li> <li>- استراتيجيه التعليم والإتصال</li> <li>- استراتيجيه التفاوض والإتفاق</li> <li>- استراتيجيه الإجبار</li> </ul>	( ٨ )
<p><b>تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد يدخل بدرجة كبيره ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحفيز</li> <li>- الإتصالات</li> <li>- الإداره بالأهداف</li> <li>- المشاركه</li> </ul>	( ٩ )
<p><b>يندرج التغيير كعملية مستمره ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص التغيير</li> <li>- إيجابيات التغيير</li> <li>- رقابة التغيير</li> <li>- تنسيق التغيير</li> </ul>	١٠ ) (

<p><b>الثوره الي فرضت على المنظمات التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثورة الإقتصاد</li> <li>- ثورة العولمه</li> <li>- الثوره البيئيه</li> <li>- ثورة المعرفه</li> </ul>	<p>١١ ) (</p>
<p><b>يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن قوى التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيميه</li> <li>- الماديه</li> <li>- الداخليه</li> <li>- الخارجيه</li> </ul>	<p>١٢ ) (</p>
<p><b>تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيميه</li> <li>- السلوكيه</li> <li>- الداخليه</li> <li>- الخارجيه</li> </ul>	<p>١٣ ) (</p>
<p><b>تسمى الحاله التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحاله :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصدمه</li> <li>- التبرير</li> <li>- الذنب</li> <li>- الإسقاط</li> </ul>	<p>١٤ ) (</p>
<p><b>عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث ، فإنه غالبا ما :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر بالذنب</li> <li>- يقوم بالإسقاط على غيره</li> <li>- يقدم تبرير التغيير</li> <li>- يقبل بالتغيير</li> </ul>	<p>١٥ ) (</p>
<p><b>تبنى الموضوعيه والإبتعاد عن العشوائيه يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدره على التنظيم والتفويض</li> <li>- القدره على الحركه والإبتكار</li> <li>- القدره على مواجهة المواقف المتغيره</li> <li>- القدره على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<p>١٦ ) (</p>

<p><b>ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير تصنّف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر القيم السليمة</li> <li>- تنمية دوافع العاملين</li> <li>- الإدراك السليم للأحداث</li> <li>- تنمية الإتجاهات الملائمة</li> </ul>	<p>١٧ ) (</p>
<p><b>من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما يؤثر على تنافسية منظمات الأعمال :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة</li> <li>- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات</li> <li>- تطور وسائل المعلومات والاتصال</li> <li>- تلبية احتياجات شريحة محدوده من العملاء</li> </ul>	<p>١٨ ) (</p>
<p><b>غالباً ما يندرج كثرة اللجان والإجتماعات ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأسباب الخاصة للتغيير</li> <li>- مؤشرات الحاجة للتغيير</li> <li>- الأسباب العامه للتغيير</li> <li>- مؤشرات عدم الحاجة للتغيير</li> </ul>	<p>١٩ ) (</p>
<p><b>تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط جهود التغيير</li> <li>- تنفيذ خطة التغيير</li> <li>- تشخيص المشكلات</li> <li>- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها</li> </ul>	<p>٢٠ ) (</p>
<p><b>حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير</li> <li>- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة</li> </ul>	<p>٢١ ) (</p>
<p><b>عندما يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله يندرج ذلك ضمن :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المخاوف النفسيه</li> <li>- المخاوف الإقتصاديّه</li> <li>- المخاوف الإجتماعيه</li> <li>- المخاوف التنظيميه</li> </ul>	<p>٢٢ ) (</p>

<p><b>ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، تقوم استراتيجية الإستقطاب على :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف الافراد بأهمية وضرورة التغيير</li> <li>- تدريب العاملين على مهارات جديده</li> <li>- وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير</li> <li>- تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير</li> </ul>	<p>٢٣ ) (</p>
<p><b>يُعد التركيز على العميل أحد متطلبات :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ادارة الجوده الشامله</li> <li>- إعادة الهندسه</li> <li>- إدارة الأهداف</li> <li>- لا توجد إجابته صحيحه</li> </ul>	<p>٢٤ ) (</p>
<p><b>العلاقة الموجوده بين ثقافة المنظمه واستراتيجيات التغيير هي علاقة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عكسيه</li> <li>- تبادليه</li> <li>- نمطيّه</li> <li>- لا توجد علاقة بينهما</li> </ul>	<p>٢٥ ) (</p>
<p><b>اقترح " Griener " استخدام أسلوب القرارات الجماعيه ضمن مبدأ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السلطه من جانب واحد</li> <li>- التفويض</li> <li>- مشاركة المرؤوسين</li> <li>- السلطه من جوانب متعدده</li> </ul>	<p>٢٦ ) (</p>
<p><b>التغيير الذي يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها هو التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوظيفي</li> <li>- التطويري</li> <li>- الجزئي</li> <li>- التحويلي</li> </ul>	<p>٢٧ ) (</p>
<p><b>لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس منها :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تثبيت التغييرات الثقافيه في بداية التغيير</li> <li>- تثبيت التغييرات الثقافيه في وسط التغيير</li> <li>- تثبيت التغييرات الثقافيه في نهاية التغيير</li> <li>- عدم تثبيت التغييرات الثقافيه</li> </ul>	<p>٢٨ ) (</p>

<p><b>عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العقلانية الميدانية</li> <li>- التثقيف والتوعية</li> <li>- المشاركة واسعة النطاق</li> <li>- القوه القسريه</li> </ul>	<p>٢٩ ) (</p>
<p><b>درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته تصنف ضمن معوقات التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيميه</li> <li>- السلوكيه</li> <li>- الفنيه</li> <li>- الإقتصاديّه</li> </ul>	<p>٣٠ ) (</p>
<p><b>لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركه في تنفيذها</li> <li>- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبيه</li> <li>- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمه</li> <li>- الإدراك أن عملية التغيير سهله</li> </ul>	<p>٣١ ) (</p>
<p><b>التغيير الذي يتطلب تحليلا لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمه هو التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير الوظيفي</li> <li>- التغيير التكنولوجي</li> <li>- التغيير الإستراتيجي</li> <li>- التغيير التحويلي</li> </ul>	<p>٣٢ ) (</p>
<p><b>ينقسم التغيير حسب مصدر القوه الدافعه إلى :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير السريع والتغيير التدريجي</li> <li>- التغيير الداخلي والتغيير الخارجي</li> <li>- التغيير المادي والتغيير المعنوي</li> <li>- التغيير الشامل والتغيير الجزئي</li> </ul>	<p>٣٣ ) (</p>
<p><b>تسمى الحاله التي يشعر فيها الفرد بعدم الإلتزان وعدم القدره على التصرف بحاله :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصدمه</li> <li>- عدم التصديق</li> <li>- الذنب</li> <li>- الإسقاط</li> </ul>	<p>٣٤ ) (</p>

<p><b>من أسباب مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح أهداف التغيير</li> <li>- وجود شعور بالحاجة للتغيير</li> <li>- الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٣٥ ) (</p>
<p><b>التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات هو :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير التدريجي</li> <li>- التغيير الداخلي</li> <li>- التغيير المادي</li> <li>- التغيير الشامل</li> </ul>	<p>٣٦ ) (</p>
<p><b>غالبًا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالمعدات والآلات</li> <li>- بتغيير الأفراد</li> <li>- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام</li> <li>- بعلاقات العمل وجودتها</li> </ul>	<p>٣٧ ) (</p>
<p><b>من إيجابيات مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير</li> <li>- المساهمة في إظهار فعالية عمليات الإتصال</li> <li>- دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بتحليل الدقيق لنتائج التغيير</li> <li>- الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة</li> </ul>	<p>٣٨ ) (</p>
<p><b>من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقناع الأفراد والجماعات بالتغيير</li> <li>- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي</li> <li>- الدور القوي للتنظيم الرسمي</li> <li>- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٣٩ ) (</p>
<p><b>يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن مرحلة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط جهود التغيير</li> <li>- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> <li>- تشخيص المشكلات</li> <li>- تنظيم خطة التغيير</li> </ul>	<p>٤٠ ) (</p>



<p><b>يقترح " كوتر " لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير أن يتم :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام العبارات الطويلة</li> <li>- التقليل من وسائل توزيع البيانات</li> <li>- التقليل تكرار رسالة التغيير</li> <li>- ضرب المثال والقدوه من طرف القائد</li> </ul>	<p>٤١ ) (</p>
<p><b>من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير</li> <li>- توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه</li> <li>- إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد</li> <li>- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه</li> </ul>	<p>٤٢ ) (</p>
<p><b>العمل بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التاليه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدره على تحديد أهداف التغيير</li> <li>- القدره على أحداث التغيير</li> <li>- القدره على مواجهة المواقف المتغيره</li> <li>- القدره على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<p>٤٣ ) (</p>
<p><b>يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن مرحلة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط جهود التغيير</li> <li>- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير</li> <li>- تشخيص المشكلات</li> <li>- تحديد الحاجة إلى التغيير</li> </ul>	<p>٤٤ ) (</p>
<p><b>تصنّف ضمن قوى التغيير الخارجيه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التطور التكنولوجي</li> <li>- التطور الوظيفي</li> <li>- التكامل التنظيمي</li> <li>- الكفاءه التنظيميه</li> </ul>	<p>٤٥ ) (</p>
<p><b>استراتيجية التغيير المناسبه للحالات الطارنه ، وغير الفعاله على المدى البعيد هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيه العقلانيه الميدانيه</li> <li>- استراتيجيه التثقيف والتوعيه</li> <li>- استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق</li> <li>- استراتيجيه القوه القسريه</li> </ul>	<p>٤٦ ) (</p>

<p><b>عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يقاوم علنا دون خوف</li> <li>- يقاوم سرا</li> <li>- من المحتمل أن يقبل بالتغيير</li> <li>- يشارك في نجاح التغيير</li> </ul>	<p>٤٧ ) (</p>
<p><b>حسب نموذج " افانوفيتش " اختيار الإستراتيجيه المناسبه يأتي قبل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المشكله</li> <li>- التغلب على مقاومة التغيير</li> <li>- الإعتراف بالحاجه للتغيير</li> <li>- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير</li> </ul>	<p>٤٨ ) (</p>
<p><b>من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقناع الأفراد والجماعات</li> <li>- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي</li> <li>- تشكيل رأي فردي ضد التغيير</li> <li>- توافر الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p>٤٩ ) (</p>
<p><b>استراتيجية مقاومة التغيير التي تساعد العاملين على رؤية الحاجه إلى التغيير وضرورته هي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجيه التسهيل والدعم</li> <li>- استراتيجيه التفاوض والإتفاق</li> <li>- استراتيجيه التعليم والإتصال</li> <li>- استراتيجيه الإجبار</li> </ul>	<p>٥٠ ) (</p>

تم بحمد الله وتوفيقه

دعواتي للجميع بالتوفيق حتى يوم يبعثون

المحترمه