

## [ الاختبار الفصلي – إدارة التغيير والتطوير ]

س١: من أهم العقبات في مرحلة دمج النجاحات هي عدم خلق معايير اجتماعية وقيم مشتركة جديدة تتناسب وتتناغم مع التغيير أو ترقية أفراد ممن لا يجسدون الأسلوب الجديد إلى مواقع قيادية :

أ- صح . **ب- خطأ .** التصحيح : ( من أهم العقبات في مرحلة تأطير و تشريع الأساليب الجديدة ) .

س٢: من أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة :

**أ- صح .** ب- خطأ .

س٣: إستراتيجية العقلانية الميدانية : وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم :

أ- صح . **ب- خطأ .** التصحيح : ( إستراتيجية القوة القسرية ) .

س٤: يعتبر نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin من أكثر النماذج الذي عرف باهتمامه الكبير في حل المشاكل الاجتماعية :

**أ- صح .** ب- خطأ .

س٥: عرف Frensh التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع أخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة :

أ- صح . **ب- خطأ .** التصحيح : ( تعريف التغيير ) .

س٦: من مبادئ السلطة من جانب واحد: لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال أسلوب القرارات الجماعية و أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية :

أ- صح . **ب- خطأ .** التصحيح : ( مبدأ مشاركة المرؤوسين ) .

س٧: يركز مجال تغيير الأفراد على: تغيير قدرة الفرد والتي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات. وتغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل :

**أ- صح .** ب- خطأ .

س٨: يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد الإله الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهمٌ ففي غياب الإدارة الرّشيّدة قدتخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السّيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات :

**أ- صح .** ب- خطأ .

س٩: إنّ عمليّة التغيير عمليّة غير معقّدة تسعى إلى تدسّين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد أنّ تخضع لمراحل معينة من أجل إنجازها :

أ- صح . **ب- خطأ .** التصحيح : ( عملية معقدة ) .

س١٠: إنّ فهم المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير والأخطار الخاصة بكل مرحلة يساعد في زيادة الفرص نحو تغيير فعال وتحول ناجح نحو الهدف المنشود :

**أ- صح .** ب- خطأ .

س ١١ : إن ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير. يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في ترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٢ : من خصائص العلاقة التبادلية : أنها تعطي العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٣ : ثورة العولمة: هي التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٤ : من مجالات التغيير : المجال التكنولوجي ويتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والامتة. لان المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٥ : يعرف Recardo إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها :

أ- صح . ب- خطأ . **التصحيح : ( يعرف جوبسون ) .**

س ١٦ : إن التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٧ : التغيير غير المخطط أو العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٨ : يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد :

أ- صح . ب- خطأ .

س ١٩ : يعرف براون و هارفي التطوير التنظيمي بأنه المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد :

أ- صح . ب- خطأ . **التصحيح : ( يعرف بيرز ) .**

س ٢٠ : من أنواع التغيير حسب الشمولية: التغيير المخطط وهو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه :

أ- صح . ب- خطأ . **التصحيح : ( من أنواع التغيير حسب التخطيط ) .**

س ٢١: من مراحل عملية التغيير : تحديد الحاجة إلى التغيير وفي هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة. وقد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد :  
أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( في مرحلة تشخيص مشكلات المنظمة ) .

س ٢٢: عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٣: يعتبر التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للغير من القيم والمعايير الحديثة في الإدارة :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٤: المغير العقلاني: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل أراهم ، ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٥: إن البداية المنطقية لمجهود التغيير أو الابتكار يبدأ مع بداية مرحلة تأسيس علاقة مع الجمهور أو النظام المستفيد. ذلك أن العلاقة القوية الخلاقة يمكنها أن تحمل برنامج أو مشروع التغيير عبر أكثر العقبات صعوبة :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٦: إن أفكار الحلول (لوضع البدائل في التغيير) يمكن أن تأتي من مصادر عديدة منها نتائج الأبحاث أو من أنظمة أخرى أو من مصادر تجارية أو يمكن اشتقاقها من التشخيص (المرحلة الثانية) بطريقة غير مباشرة وكذلك من قوائم الأهداف، ومن المهم تحديد أكثر من خيار أو بدائل للعمل فذلك يعطي للنظام المستهدف حرية الاختيار واتخاذ قرار عقلاني :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٧: التقويم قبل التجريب : ويشمل المعلومات التي تساعدنا بالحكم على بدائل الحلول المحتملة ومقارنتها وكذلك المعلومات المتعلقة بصدق وثبات وفاعلية والتجديد أو الابتكار :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٨: يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل؛ لئلا يؤدي ذلك إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية :  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٢٩: المغير المادي: يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء :  
أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( المغير المنفذ ) .

س ٣٠: يرى دوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّ زمن المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.  
أ- صح . ب- خطأ .

س ٣١: نموذج افانوفيتش IVANCEVICH يعتبر من أهم نماذج التغيير ، حيث يبدأ بقوى التغيير وينتهي بالتنفيذ والتقويم :  
أ- صح . ب- خطأ .

سيعتلك الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، كما أنه يعتبر من شروط التغيير الإيجابي بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل متطورة تفهض بالمستوى المعرفي للموظفين :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س ٣٣: يكون تأطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة من خلال الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة ، ووضع خطط لتطوير القيادات بما يتناسب مع الأسلوب الجديد :

أ- صح . ب- خطأ .

س ٣٤: من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير: ابتكار الحلول والالتزام بها وهي تعتبر المرحلة المهمة والأخيرة :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س ٣٥: تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته ، تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير، تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير، جميع ما ذكر سابقاً يعتبر من ضمن المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما :

أ- صح . ب- خطأ .

س ٣٦: يعتبر التغيير هو السمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي :

أ- صح . ب- خطأ .

س ٣٧: يُبْتَدَأُ بِتَغْيِيرِ بِهِمْ أَوْ قَلِقَ يُشْعِرُ الْإِنْسَانَ بِأَنَّ شَيْئاً مَا خَطَأَ، وبأن شخصاً ما خطأ، وأنَّ شَيْئاً لَتَصَحِيحِ ذَلِكَ الْخَطَأِ. وتكون أول مهمة للقيام بالتغيير هي تطوير الإحساس بالمشكلة ، أي الإحساس بمكان الجرح في النظام، والمكان الذي يكون فيه حاجة ملحة وفي مراحل نموذج هافلوك للتغيير هذه تسمى مرحلة الاهتمام :

أ- صح . ب- خطأ .

س ٣٨: المغير المتأمل: يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل أراهم ، ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة، ويهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( المغير العقلاني ) .

س ٣٩: يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية :

أ- صح . ب- خطأ .

س ٤٠: يكون تغيير هياكل التنظيم من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان، أو من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في (تقوية أو إضعاف) بعض أجزاء الإدارة بالشكل المطلوب في التغيير :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س ٤١: إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح :

أ- صح . ب- خطأ .

س٤٢ : تعتبر مرحلة تحديد الحاجة إلى التغيير هي المرحلة الأولى : تحديد الحاجة إلى التغيير وفيها يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة مجموعة من المؤشرات مثل وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية، تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق ، وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( المرحلة الثانية ) .

س٤٣ : الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد، إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية ، إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .تعتبر إحدى خطوات مرحلة توصيل رؤية التغيير وليس تمكين العاملين.

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٤٤ : يرى كلن دين اندرسون وليندا أكرمان أن عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير :

أ- صح . ب- خطأ .

س٤٥ : التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لأثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي :

أ- صح . ب- خطأ .

س٤٦ : تعتبر العادات والتقاليد من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :

أ- صح . ب- خطأ .

س٤٧ : مشكلة الأفراد بالمجتمعات النامية وطبيعة الناس فيه يتقبلون الإجراءات التي يمر بها التغيير بشكل عام و لا يتقبلون فكرة التغيير بحد ذاته كأمر طبيعي في الحياة :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٤٨ : التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة :

أ- صح . ب- خطأ .

س٤٩ : المرحلة الرابعة من مراحل التغيير هي إيصال الرؤية وهنا ينبغي استخدام كافة الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وخطط تحقيقها، وتعليم السلوك الجديد المطلوب بالمؤسسة من خلال ممارسات أفراد تحالف القيادة التي يجب أن تكون القدوة والمثال في هذا الموضوع :

أ- صح . ب- خطأ .

س٥٠ : من المقترحات لمساعدة النظام المستهدف على الإلمام والتعلم حول المصادر والوصول إلى المصادر: توفير جو مشجع للوصول إلى المصادر في النظام، دعم الأنشطة والتقاليد البحثية في النظام وهي تعتبر من مراحل فرض التشخيص الذي يراه فريق التغيير :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٥١ : منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها :

أ- صح . ب- خطأ .

س٥٢: لا تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي دائماً، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك التفاعل هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٥٣: منظمات البقاء وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( منظمات الفناء ) .

س٥٤: بعد تحديد واضح للمشكلة وتوفر معلومات كثيرة ، يحتاج النظام إلى أن يستقر على حل لتلك المشكلات وهذا الحل هو بالطبع التغيير أو التجديد المنشود ورغم أن لكل مشكله حلول كثيرة وان هناك أساليب مختلفة لاتخاذ القرار بالنسبة لاختيار الحل الملائم إلا انه يمكن تنفيذ هذه المرحلة بطريقة منظمة :

أ- صح . ب- خطأ .

س٥٥: يعتبر الخوف من المجهول من سمات وخصائص التغيير والتطوير :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٥٦: يكون دمج النجاحات التي تم تحقيقها وإنتاج تغييرات إضافية من خلال تغيير النظم والهيكل والسياسات التي تعرقل الرؤية بالمؤسسة باستعمال المصادقية المتزايدة للنجاحات قصيرة المدى المتحققة ، وتعيين وترقية وتطوير الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية ، وتقوية وتحديث عملية التغيير بإدراج مشاريع ووسائل تغيير جديدة :

أ- صح . ب- خطأ .

س٥٧: بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في مرحلة التثبيت والتدعيم إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهج الإصلاح، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( ) .

س٥٨: إن أهمية وضرة التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: أنه يعتبر أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية :

أ- صح . ب- خطأ . التصحيح : ( التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي ) .

عيون سحاب ،، ~