

## إدارة التغيير

الملخص عبارة عن

المحتوى على شكل خيارات

+

الاسئلة السابقه + آخر اختبار

+

20 سؤال المراجعة

+

الواجبات

## المحاضرة الأولى ماهية التغيير وإدارة التغيير

أي غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه يعرف .

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

عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة يعرف .

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

جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل يعرف.

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

الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق يعرف.

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

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

أ- التغيير الانساني ب- التغيير الهيكلي ج- التغيير التنظيمي د- التغيير التطويري

هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة .

أ- التغيير الانساني ب- التغيير الهيكلي ج- التغيير التنظيمي د- التغيير التطويري

عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

أ- إستراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية .

أ- إستراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

أ- إستراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

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.

أ- إستراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

أ- إستراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات .

أ- استراتيجية التغيير ب- عناصر التغيير ج- إدارة التغيير د- برنامج التغيير

### أهداف التغيير هي :

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

نعطيكم أمثله

### زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف

- |   |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- اهداف التغيير | د- تنظيم التغيير |
| تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف <u>بدل الإدارة التقليدية</u> |                  |                  |                  |
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- اهداف التغيير | د- تنظيم التغيير |
| تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها               |                  |                  |                  |
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- اهداف التغيير | د- تنظيم التغيير |
| الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة                           |                  |                  |                  |
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- اهداف التغيير | د- تنظيم التغيير |

### خصائص التغيير:

1. التغيير أمر حتمي لا مفر منه .
2. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف .
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه .
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة .
5. كل ما ذكر صحيح

نعطيكم أمثله

### التغيير أمر حتمي لا مفر منه .

- |   |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- خصائص التغيير | د- تنظيم التغيير |
| التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف |                  |                  |                  |
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- خصائص التغيير | د- تنظيم التغيير |
| التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه                              |                  |                  |                  |
| أ- تحديات التغيير   | ب- إدارة التغيير | ج- خصائص التغيير | د- تنظيم التغيير |

بالاختبار يأتيكم بفقرة ويقول لكم هي تنتمي الى

- أ- تحديات التغيير  
ب- ادارة التغيير  
ج- اهداف التغيير  
د- تنظيم التغيير

نفس الحركة السابقة بالاختبار يأتيكم بفقرة ويقول لكم هي تنتمي الى

- أ- تحديات التغيير  
ب- ادارة التغيير  
ج- خصائص التغيير  
د- تنظيم التغيير

**يتميز التغيير بأنه**

- أمر غير حتمي
- حركة تشاؤمية
- عملية مستمرة
- عملية خاصة

**تتمثل إدارة التغيير في**

- سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة
- الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة
- تغيير أفكار وقيم اتجاهات العملاء
- التحول من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود

**مساعدة الأفراد على تشخيص نشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب تصنف ضمن**

- أهداف التغيير
- خصائص التغيير
- مبادئ التغيير
- معوقات التغيير

**يعرف التغيير التنظيمي بأنه:**

- إحداث تغييرات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
- إحداث تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة
- إحداث تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة
- عدم القيام بأية تغييرات على مستوى المنظمة

**من أهداف التغيير**

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

**الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية تسمى**

- استراتيجيّة التغيير
- عناصر التغيير
- إدارة التغيير
- برنامج التغيير

**تسمى عملية التحول من الواقع الحال للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب**

- بالتغيير
- بإدارة التغيير
- بأهداف التغيير
- بخصائص التغيير

**إحداث تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة تندرج ضمن**

- أ- التغيير الانساني
- التغيير الهيكلي
- التغيير التنظيمي
- التغيير التطويري

**يُندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن**

- خصائص التغيير
- إيجابيات التغيير
- رقابة التغيير
- تنسيق التغيير

**يُعرف التغيير بأنه عملية**

- التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع مستقبلي
- التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع المستقبلي
- التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي
- التحول من الواقع الماضي للفرج أو المنظمة إلى الواقع الحالي

تصنف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة ضمن

-تحديات التغيير -ادارة التغيير - اهداف التغيير -تنظيم التغيير

يُعرف التغيير التنظيمي بأنه أحداث تعديلات في

- المستوى التكنولوجي - ا-بيئة الخارجية - الاهداف و السياسات - الحصة السوقية

الجهد الهادف الى زيادة فاعلية المنظمة من خلال التكامل بين الاحتياجات و المتطلبات و الاهداف يسمى

- استراتيجيَّة التغيير - عناصر التغيير - إدارة التغيير - برنامج التغيير

واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة - زيادة درجة التعاون بين المنظمات  
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم - تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية

واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير

- الحتمية -التفؤلية -التشاؤمية - الاستمرار

سلسله الجهود المستمره والبعيده المدى الهادفه الى تحسين قدرات المنظمه على ادخال التجديد هي : 1436

أ-التغيير التنظيمي ب-اداره التغيير ج-التغيير د-تنفيذ التغيير

واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :1436

أ-ان يبداء التغيير من خلال فرق العمل

ب-التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير

ج-التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير

د-جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

مساعدته الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن : 1436

أ-مبادئ التغيير

ب-اهداف التغيير

ج-خصائص التغيير

د-معوقات التغيير

بناء الثقة بين الافراد والمجموعات في المنظمه غالبا ما يندرج ضمن :1436

أ-فوائد التغيير

ب-مبادئ التغيير

ج-متطلبات التغيير

د-اهداف التغيير

واحد من الآتي ليست من اهداف التغيير:1436

أ-زياده درجه التعاون بين العاملين

ب-زياده درجه التعاون بين الاقسام

ج-زياده درجه التعاون بين العملاء

د-زياده درجه التعاون بين القيادات

## المحاضرة الثانية

### حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له .

- حتمية التغيير - إدارة التغيير - أهداف التغيير - خصائص التغيير  
من أهم تلك الثورات

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية -الكل  
التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ( مثلا 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً ) .

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية  
والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات (أصبح قطاع الخدمات عالمياً يحتل ما يفوق 60% من حجم الإنتاج العالمي) ، وزيادة الإرتباط والمنافسة بين إقتصاديات الدول المختلفة .

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية  
التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات .

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية

التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإعلامية .

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية

المتثلة في زيادة إهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبريه .

- ثورة المعرفة والمعلومات - ثورة الإقتصاد - الثورة التكنولوجية - ثورة العولمة - الثورة البيئية

الأسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

- الأسباب الإقتصادية - الأسباب التكنولوجية - الأسباب الإجتماعية - كل ما ذكر

العولمة الإقتصادية ، المشكلات الإقتصادية ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، إزدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق .

- الأسباب الإقتصادية - الأسباب التكنولوجية - الأسباب الإجتماعية - كل ما ذكر

تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة

- الأسباب الإقتصادية - الأسباب التكنولوجية - الأسباب الإجتماعية - كل ما ذكر

النزاعات ، الآفات الإجتماعية .

- الأسباب الإقتصادية - الأسباب التكنولوجية - الأسباب الإجتماعية - كل ما ذكر

## الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقه لا بد منها .
2. الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها .
3. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة .
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم .
5. الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم .
6. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود .
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق .
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج . 9. كل ما ذكر صحيح

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

- الأزمة - الرؤية - الفرصة - التهديد - كل ما ذكر صحيح

## التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير .

- الأزمة - الرؤية - الفرصة - التهديد - كل ما ذكر صحيح

## ممثله في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .

- الأزمة - الرؤية - الفرصة - التهديد - كل ما ذكر صحيح

## ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل .

- الأزمة - الرؤية - الفرصة - التهديد - كل ما ذكر صحيح

## التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة .

- الأزمة - الرؤية - الفرصة - التهديد - كل ما ذكر صحيح

## مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

1. إنخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة .
2. إنخفاض الحالة المعنوية للعاملين .
3. كثرة التسرب والإستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات .
4. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة .
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي .
6. كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتنية .
7. التأخر في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة .
8. المركزية وإنعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين .
9. الفشل في إكتشاف قدرات ومهارات العاملين .
10. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية . 11. كل ما ذكر صحيح

## أهمية التغيير :

- أهمية التغيير للموظفين - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء - أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات - كل ما ذكر صحيح  
الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الأهداف .

- أهمية التغيير للموظفين - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء - كل ما ذكر صحيح  
جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع أكبر .

- أهمية التغيير للموظفين - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء - كل ما ذكر صحيح  
تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة .

- أهمية التغيير للموظفين - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء - كل ما ذكر صحيح

## اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب المرسوم والقرار .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب الإحلال أو التبديل .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند إتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب القرارات الجماعية .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب المناقشة الجماعية للحالة .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح  
أسلوب التدريب الجماعي .

- مبدأ السلطة من جانب واحد - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض - كل ما ذكر صحيح



## خصائص ادارة التغيير :

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة - القدرة على التطوير والإبتكار - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث - كل ما ذكر صحيح  
التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع .

- الإستهدافية - الواقعية - التوافقية - الفعالية - المشاركة - الشرعية - الإصلاح - الرشادة  
يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويره أفضل مما هو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

- القدرة على التطوير والإبتكار - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث - كل ما ذكر صحيح

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها .

- القدرة على التطوير والإبتكار - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث - كل ما ذكر صحيح

## المحاضرة الثانية الاسئلة السابقة

الثورة التي فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي:

-ثورة الاقتصاد -ثورة العولمة -الثورة البيئية -ثورة المعرفة

أن تتميز إدارة التغيير بالشرعية عن:

- أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب
- أن يتم التغيير في إطار قانوني
- أن يتوافق التغيير مع الأحداث و يتكيف معها

التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن:

-مبدأ السلطة - مبدأ مشاركة المرؤوسين - مبدأ التفويض -مبدأ تقسيم العمل

من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال:

- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
- تطور وسائل المعلومات والاتصال
- الرضا عن الوضع الحال للمنظمة
- تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء

أدت ثورة العولمة إلى

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

من الأسباب الخاصة بالتغيير

- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- المركزية وانعدام التفويض
- التأخر في اتخاذ القرارات
- زيادة قيمة المنظمة في السوق

واحدة من الاتي ليست من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات

- زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- زيادة قيمة المنظمة في السوق
- زيادة حجم الاعمال المكتبية
- زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطة من جانب واحد أسلوب

- تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- اسلوب القرارات الجماعية
- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة
- اسلوب التدريب الجماعية

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

- الاستهدافية -الفعالية -الرشادة -المشاركة

إن تمييز إدارة التغيير بالفعالية عن

- ان ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- ان تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة
- انها تحتاج الى التفاعل الايجابي
- ان تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

الثورة الى فرضت على المنظمات التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي ه

-ثورة الاقتصاد -ثورة العولمة -الثورة البيئية -ثورة المعرفة

من الاسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الاعمال

- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- تحسين جودة المنتجات او الخدمات
- تطور وسائل المعلومات والاتصال
- تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء

غالباً ما يندرج كثرة اللجان والاجتماعات ضمن

- الاسباب الخاصة للتغيير
- مؤشرات الحاجة للتغيير
- الاسباب العامة للتغيير
- مؤشرات عدم الحاجة للتغيير

اقترح " Griener " استخدام اسلوب القرارات الجماعية ضمن مبدأ

- السلطة من جانب واحد
- التفويض
- مشاركة المرؤوسين
- السلطة من جوانب متعددة

من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات

- قلة شكاوي العملاء
- قلة شكاوي العاملين
- قلة تغيب العاملين
- زيادة حجم الاعمال المكتتبية

تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن

- الاسباب الخاصه للتغيير
- مؤشرات الحاجة الى التغيير
- خصائص التغيير
- الاسباب العامه للتغيير

ان تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية عن...

- ان تتم في اطار حركة المنظمة
- ارتباطها بالواقع العملي للمنظمة
- احتياجها الى التفاعل الايجابي
- توافرها مع احتياجات قوى التغيير

ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة عن

- ان تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة و العائد
- ان يتم التغيير في اطار الشرعية
- ان يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
- ان يتوافق التغيير مع الاحداث و يتكيف معها

ضمن مبادئ التغيير الاعتماد على القوه الرسميه يندرج ضمن: 1436

- أ-مبدأ تفويض
- ب-مبدأ تقسيم العمل
- ج-مبدأ السلطه من جانب واحد
- د-مبدأ مشاركته المرؤوسين

غالباً ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن : 1436

- أ-الاسباب العامه للتغيير
- ب-الاسباب الخاصه للتغيير
- ج-مؤشرات الحاجة للتغيير

من خصائص التغيير: 1436

- أ-الاستهدافيه والمركزيه والواقعيه والتكيف السريع
- ب-الشرعيه والاصلاح واللامركزيه والاستهدافيه
- ج-الفاعليه والتوافقيه والرشاده والشرعيه
- د-الاصلاح والتوافقيه والمقاومه والفاعليه

من الاسباب الخاصه للتغيير 1436

- أ-الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
- ب-تحسين جوده المنتجات او الخدمات
- ج-تطور وسائل المعلومات والاتصال
- د-تلبية احتياجات شريحه من العملاء

أفترح Griener ضمن مبداء السلطه من جانب واحد : 1436

- أ-اسلوب الاحلال والتبديل
- ب-اسلوب المناقشهالجماعيه
- ج-اسلوب القرارات الجماعيه
- د-اسلوب التدريب الجماعي

ان يتم التغيير ضمن موارد التاحه يندرج ذلك ضمن 1436

- أ-الاستهدافيه
- ب-التوافقيه
- ج-المشاركه
- د-الواقعيه

ضمن مبادئ التغيير اسلوب المناقشه الجماعيه للحاله يصنف ضمن مبداء: 1436

- أ-التفويض
- ب-مشاركه المرؤوسين
- ج-السلطه من جانب واحد
- د-السلطه من جانبيين

واحد من الاتي ليست من مؤشرات الحاجه الى التغيير في المنظمات : 1436

- أ-زياده قيمه المنظمه في السوق
- ب-زياده شكاوى العملاء في المنظمه
- ج-زياده تغيب العاملين
- د-زياده حجم الاعمال المكتبيه

## المحاضرة الثالثة أنواع وعناصر التغيير

### أولاً : أنواع التغيير الرئسية :

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي - كل ما ذكر صحيح

يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية ..... التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والإبتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

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

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يتطلب تنفيذ ..... تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

أشار كلاً من Nadler & Kotter إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يرتبط ..... بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يقوم التغيير ..... على فرصتين هما :

(1) لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .

(2) يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

مهدف ..... إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددته من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها .

- التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

يندرجون ضمن هذا النوع ما يلي :

(1) اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد .

(2) عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة .

(3) تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

(4) - التغيير الإستراتيجي - التغيير الوظيفي - التغيير التطويري - التغيير التحويلي

هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه .

- التغيير المخطط - التغيير غير المخطط أو العشوائي - التغيير الشامل - التغيير الجزئي

هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء إنفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة .

- التغيير المخطط - التغيير غير المخطط أو العشوائي - التغيير الشامل - التغيير الجزئي

هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات .

- التغيير المخطط - التغيير غير المخطط أو العشوائي - التغيير الشامل - التغيير الجزئي

هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد ، ومشكلته أنه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلاً تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين .

- التغيير المخطط - التغيير غير المخطط أو العشوائي - التغيير الشامل - التغيير الجزئي

التغيير حسب مصدر القوة الدافعة :

- التغيير الداخلي - التغيير الخارجي - كل ما ذكر صحيح

أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل إنخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات .

- التغيير الداخلي - التغيير الخارجي - التغيير المادي والتكنولوجي - التغيير المعنوي

هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة .

- التغيير الداخلي - التغيير الخارجي - التغيير المادي والتكنولوجي - التغيير المعنوي

التغيير حسب الحالة يتكون من

- التغيير المادي والتكنولوجي - التغيير المعنوي - كل ما ذكر صحيح

مرتبطة بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات .

- التغيير الداخلي - التغيير الخارجي - التغيير المادي والتكنولوجي - التغيير المعنوي

## مرتبط بالبيئة الإجتماعية والإنسانية بالمنظمة .

- التغيير الداخلي - التغيير الخارجي - التغيير المادي والتكنولوجي - التغيير المعنوي

### التغيير حسب مستويات التغيير:

- التغيير على مستوى المنظمة .
- التغيير على مستوى أسلوب العمل .
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية .
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة . - كل ما ذكر صحيح

### التغيير حسب السرعة يتكون من

- التغيير السريع . - التغيير التدريجي . - كل ما ذكر صحيح

### عناصر التغيير هي :

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع - كل ما ذكر صحيح

### الذي يتناوله التغيير .

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع

الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير .

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع

### الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير .

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع

الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها .

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع

وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير .

- مقاومة المقاومة - المغير - المحايد - المقاوم - الموضوع

### أنماط الطرف المغير :

- المغير المتأمل - المغير المنفذ - المغير العقلاني - المغير المادي - كل ما ذكر صحيح

الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير و يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى إندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير .

- المغير المتأمل - المغير المنفذ - المغير العقلاني - المغير المادي

يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آرائهم ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة ويهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء .

- المغير المتأمل - المغير المنفذ - المغير العقلاني - المغير المادي

يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء .

- المغير المتأمل - المغير المنفذ - المغير العقلاني - المغير المادي

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

- المغير المتأمل - المغير المنفذ - المغير العقلاني - المغير المادي

**يُتمثل التغيير المعنوي ف :**

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

**يُتمثل التغيير التحويلي ف :**

- إدراك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها
- تحسين وتطوير للوضع القديم
- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

**الشخص المحايد هو الشخص الذي :**

- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير
- يقاوم عملية التغيير
- يرفض عملية التغيير
- يمارس التغيير

**المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :**

- يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير
- يبحث عن المعنى في عملية التغيير
- يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

**يتمثل التغيير غير المخطط في**

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

**الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو**

- المغير المنفذ
- المغير المادي
- المغير المتأمل
- المغير العقلاني

**يتمثل التغيير الوظيفي في**

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

**التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة سُمى**

- التغيير المادي
- التغيير المعنوي
- التغيير غير المخطط
- التغيير الشامل

**الشخص المغير الذي يميل الى الاصغاء ، ومشاركة الافكار مع الاخرين يسمي المغير**

- العقلاني
- المادي
- المنفذ
- المتأمل

**التغيير الذي حدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها هو التغيير**

- الوظيفي
- التطويري
- الجزئي
- التحويلي

**التغيير الذي يتطلب تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة هو التغيير**

- التغيير الوظيفي
- التغيير التكنولوجي
- التغيير الاستراتيجي
- التغيير التحويلي

**التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات هو**

- التغيير التدريجي
- التغيير الداخلي
- التغيير المادي
- التغيير الشامل

**ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة الى**

- التغيير السريع والتغيير التدريجي
- التغيير الداخلي والتغيير الخارجي

**التغيير المادي والتغيير المعنوي**

**التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة هو التغيير**

- الاستراتيجي
- التطويري
- الجزئي
- التحويلي



**عملية اعاده هيكله المنظمه تندرج ضمن: 1436**

أ-التغيير التطويري

ب-التغيير التحويلي

ج-التغيير الوظيفي

د-التغيير الجزئي

**يسمى الشخص المغير الذي يحتاج الى معرفه طرق العمل:1436**

أ-المغير المادي

ب-المغير المنفذ

ج-المغير العقلاني

د-المغير المتأمل

**من اعقد انواع التغيير:1436**

أ-التغيير الوظيفي

ب-التغيير التطويري

ج-التغيير الجزئي

د-التغيير التحويلي

**من عناصر التغيير:1436**

أ-الموضوع والمساند والضعيف والمحاييد

ب-القوي والمحاييد والاسلوب والمقاوم

ج-المقاوم والمحاييد والمغير والموضوع

د-الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

**غالبا ما يجب على قائد التغيير ان يكون على علم بالطرق الاداريه ضمن: 1436**

أ-التغيير التكنولوجي

ب-التغيير الاستراتيجي

ج-التغيير التحويلي

د-التغيير الوظيفي

**من انماط الطرف المغير:1436**

أ-المدقق والمادي واللاعقلاني والمعنوي

ب-المعنوي والمنفذ و العقلاني والمادي

ج-المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي

د-المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

## المحاضرة الرابعة

### مجالات التغيير

#### أولاً : مجالات التغيير :

- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمتة . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم وإتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الإتصال أو إتخاذ القرار أو حل المشكلات .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- يركز مجال تغيير الأفراد على :
- تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات .
- تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل إستعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات .
- تغيير قدرة الفرد - تغيير رغبة الفرد
- الذي يمثل إستعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل .
- تغيير قدرة الفرد - تغيير رغبة الفرد
- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح
- طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإلغائها .
- المجال التكنولوجي - المجال التنظيمي - المجال الإنساني - مجال طرق العمل - كل ما ذكر صحيح

## تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية

- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل
- تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل
- الاختيار/ التدريب / تغيير: أفكار، اتجاهات، قيم ودوافع وطموحات
- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل
- إحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل
- إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل
- تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة
- التنظيمي - الأنشطة والاعمال - التكنولوجي - الانساني - السياسات - طرق وإجراءات العمل

### الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير:

الخطوة الأولى: وجود ضغط للتغيير .

الخطوة الثانية: تحديد المشكلة والتعرف عليها .

الخطوة الثالثة: إبتكار الحلول والإلتزام بها .

الخطوة الرابعة: إستمرارية مجال التغيير .

### حفظ الخطوات بالترتيب

### العناصر المساعدة على التغيير:

1. تحديد الهدف من التغيير .
2. الإهتمام بالبعد الإنساني .
3. تبني إستراتيجيات التطوير .
4. التجديد المستمر للتنظيم .
5. إستخدام مفهوم النظم .
6. الإهتمام بالتعلم من خلال الخبرة .

بالاختبار يأتيك ب 3 فقرات  
خاطئة وفقرة صحيحة

### رابعاً: أسس التغيير الإيجابي:

1. أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد .
2. أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة .
3. أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم .
4. أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم .
5. أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات .
6. أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

بالاختبار يأتيك ب 3 فقرات  
خاطئة وفقرة صحيحة

### خامساً: مداخل التغيير:

1. عدم قبول الوضع الحالي .
2. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي .
3. العمل على إحياء المنظمة .
4. الصحوة واليقظة والتنبيه .
5. التقدم نحو التغيير .

بالاختبار يأتيك ب 3 فقرات  
خاطئة وفقرة صحيحة

## المحاضرة الرابعة الأسئلة السابقة

من أسس التغيير الإيجابي :

- أن يكون خارج الضوابط المحددة - أن يزيد من حماس العملاء
- أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم - أن يزيل الضغط والاختلال الموجود

غالبًا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

- بالمعدات والألات - بتغيير الأفراد - بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام - بعلاقات العمل وجودتها

غالبًا ما يهتم مجال التغيير الإنسان :

- بالجانب النوعي في الوظائف - بالقيم والاتجاهات - بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام - بعلاقات العمل وجودتها

ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام بها في :

- الخطوة الأولى - الخطوة الثانية - الخطوة الثالثة - الخطوة الرابعة

مجال التغيير الذي يتضمن تغيير افكار وقيم واتجاهات الافراد هو

- المجال التنظيمي - المجال الانساني - مجال طرق العمل - المجال التكنولوجي

من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

- التجديد المستمر للتنظيم - ابتكار الحلول والالتزام بها
- الاهتمام بالبعد الانساني - استخدام مفهوم النظم

من العناصر المساعدة على التغيير

- استمرارية مجال التغيير - تبني استراتيجية التطوير
- تحديد المشكلة والتعرف عليها - وجود ضغط للتغيير

تدرج الصحة واليقظة والتنبيه ضمن

- مقاومة التغيير - مداخل التغيير - عناصر التغيير - برنامج التغيير

ضمن الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير، وجود ضغط للتغيير يأتي قبل خطوة ..

- ابتكار الحلول والالتزام بها - تحديد المشكلة و التعرف عليها
- استمرارية مجال التغيير - غير واضح"

واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي ..

- انه يتم ضمن خطة مدروسة - ان يأتي بفرص عمل جديدة
- انه يزيد من الضغط والاختلال - انه يكسب الادارة مهارات جديدة

استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

- العناصر المساعدة على التغيير
- اسس التغيير الايجابي
- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
- مجال طرق العمل

تدرج اهمية الصحة واليقظة ضمن

- مداخل التغيير
- نتائج التغيير
- مؤشرات الحاجة للتغيير
- اهداف التغيير

واحد من الاتي ليست من اسس التغيير الايجابي 1436

أ- يتم ضمن خطه مدرسه

ب- يأتي بفرص عمل جديده

ج- يعالج التهديدات الخارجيه

د- يكسب الاداره مهاره جديده

يتم ضمن الخطوط الاداريه الثالثه لتحديد مجال التغيير 1436

ا- ابتكار حلول التغيير

ب- استمراريه مجال التغيير

ج- تحديد مشكله التغيير

د- تنفيذ حلول التغيير

## المحاضرة الخامسة القوى الدافعة للتغيير



وعي وإدراك المدبرون للتغيير و زيادة طموحات وحاجات

الأفراد ونمو المنظمة وتطورها

الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة و الرغبة في تكامل المنظمة

وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة يعتبر من ضمن

- القوى التغيير الداخلية - قوى التغيير الخارجية

يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وأن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى أحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات .

- وعي وإدراك المدبرون للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الأفراد - نمو المنظمة وتطورها

مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل .

- وعي وإدراك المدبرون للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الأفراد - نمو المنظمة وتطورها

تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة .

- وعي وإدراك المدبرون للتغيير - زيادة طموحات وحاجات الأفراد - نمو المنظمة وتطورها

قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر .

- وعي وإدراك المدبرون للتغيير - نمو المنظمة وتطورها - الرغبة في تكامل المنظمة

قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية .

- زيادة طموحات وحاجات الأفراد - التغيير في الإدارة العليا - الرغبة في تكامل المنظمة

وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

- انخفاض الإنتاجية

- انخفاض أداء الموظفين

- الإنخفاض الحاد في الحصه السوقية

- تسرب العاملين - كل ما ذكر صحيح

بالاختبار يعطيك فقرة واحدة ويقول تعتبر من ضمن ( التغيير الداخلية

والتغيير في الإدارة العليا

**التغيير في ظروف السوق** وازدياد حدة المنافسة **والتطور التكنولوجي** والقيم الحديثة في الإدارة يرجعون الى

- القوى التغيير الداخلية - قوى التغيير الخارجية

يؤدي **تغيير حاجات ورغبات العملاء** إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .

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

لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .

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

استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية .

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

**القيم الحديثة في الإدارة** من أهم تلك القيم والمعايير:

- إرضاء العميل أولا وثانيا وأبدا .

- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية .

- الإهتمام بالجودة كما يدركها العميل .

- الإنتاج في أقل وقت .

- التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للغير .

- الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير .

- الإلتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير .

- تشجيع الإبتكار والإبداع .

- استثمار نظم المعلومات والإتصال .

- الإهتمام بالطاقات البشرية .

- الإهتمام بالقيادة التحويلية . - كل ما ذكر صحيح

## تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل

- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- تغيير أذواق العملاء
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- تطور وسائل الإنتاج
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- إنفجار المعلومات
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- تغير الأسعار
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... )
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية
- نمو الأعمال
- البيئة الإجتماعية - البيئة التكنولوجية - البيئة القانونية - البيئة الإقتصادية



## المحاضرة الخامسة الاسئلة السابقة

يصنّف التغيير في ظروف السوق ضمن:

-قوى التغيير الداخلية - قوى التغيير المعنوية - قوى التغيير المادية - قوى التغيير الخارجية

من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير:

-الاهتمام بالقيادة التحولية - ازدياد حدة المنافسة - التغيير في الإدارة العليا - زيادة طموحات وحاجات الأفراد

يدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية ضمن:

-البيئة التكنولوجية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية - البيئة القانونية

تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى:

-تحسين جودة المنتج - ازدياد حدة المنافسة - نمو المنظمة وتطورها - افلاس المنظمة

يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن

-قوى التغيير الداخلية - قوى التغيير الخارجية - قوى التغيير الاجتماعية - قوى التغيير المادية

تصنف الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ضمن القيم الإدارية

- التقليدية - التنظيمية - التطبيقية - الحديثة

من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير

- استثمار نظم المعلومات والاتصال - ازدياد حدة المنافسة

- التغيير في الإدارة العليا - زيادة طموحات وحاجات الأفراد

يصنّف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن قوى التغيير

- التنظيمية - المادية - الداخلية - الخارجية

تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير

- التنظيمية - السلوكية - الداخلية - الخارجية

تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية

- التطور التكنولوجي - التطور الوظيفي - التكامل التنظيمي - الكفاءة التنظيمية

واحدة من الآتي ليست ضمن قوى التغيير الداخلية ..

-إدراك عملاء المنظمة للتغيير - زيادة طموحات الأفراد - نمو المنظمة وتطورها - الرغبة في تحسين كفاءة المنظمة

من القيم الحديثة في الإدارة الدافعة للتغيير ..

-الاهتمام بالقيادة التحولية -ازدياد حدة المنافسة

-التغيير في الإدارة العليا - زيادة طموحات وحاجات الأفراد

واحدة من الآتي ليست ضمن قوى التغيير الداخليه

أ-زيادة طموحات الأفراد

ب-نمو المنزمه وتطورها

ج-الرغبة في تحسين كفاءه المنظمه

د-ادراك العملاء للتغيير

**مراحل إدارة التغيير**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

**في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

**هي بصدد اقتناص فرصة محددة**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

**قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ....**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب .**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية .**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق .**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب .**

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

**تحفظ بالترتيب**

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

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

يجب أن تتوفر في أهداف التغيير (تخطيط جهود التغيير) للشروط التالية :

- أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة .
- أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة .
- أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً
- 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 .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

إختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية : الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية

التغيير . المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

## تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والنظم والإجراءات الأفراد وإتجاهاتهم والتكنولوجيا .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما  
المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

تتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما  
المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد .

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة  
المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير  
المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير  
المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما  
المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

## المحاضرة السادسة الاسئلة السابقة

يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن:

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مرحلة تنظيم خطة التغيير

يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن:

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن:

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنفيذ خطة التغيير
- مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير

يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن:

- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- مرحلة تشخيص المشكلات
- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة إحداث التغيير هي مرحلة

-تشخيص المشكلات -تحديد الحاجة الى التغيير -تخطيط جهود التغيير -تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة

- تخطيط جهود التغيير -تنفيذ خطة التغيير -تشخيص المشكلات -تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

ضمن مراحل ادارة التغيير يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير في المرحلة

- الاولى -الثانية -الثالثة -الرابعة

ضمن مراحل ادارة التغيير يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة ..

-الثانية -الثالثة -الرابعة -الخامسة

ضمن مراحل ادارة التغيير يتم تحديد بداية ونهاية التغيير في المرحلة ..

- الاولى -الثانية -الثالثة -الرابعة

ضمن مراحل ادارة التغيير يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير في المرحلة ..

- الاولى -الثانية -الثالثة -الرابعة

يأتي ضمن المرحلة الرابعة للتغيير: 1436

- أ-تنفيذ ومتابعه خطه التغيير
- ب-تخطيط جهود التغيير
- ج-تشخيص مشكلات المنظمه
- د-تحديد طبيعه مقاومه التغيير

وجود فجوه بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب يعد مؤشر على أن المنظمه في مرحله: 1436

- أ-متابعه خطه التغيير
- ب-تخطيط جهود التغيير
- ج-تحديد الحاجه للتغيير
- د-تحديد معوقات التغيير

يتم ضمن المرحلة الثالثه للتغيير: 1436

- أ-تنفيذ ومتابعه خطه التغيير
- ب-تخطيط جهود التغيير
- ج-تقدير الحاجه للتغيير
- د-تشخيص مشكلات المنظمه

## المحاضرة السابعة

### نماذج إدارة التغيير

عملية إدارة التغيير عملية..... تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير.

- واضحة - معقدة - مبسطة

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة 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 .

- نموذج ليفين LOWIN - نموذج كوتر KOTTER

**يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي: (الترتيب مهم)**

1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

3- تطوير رؤية وإستراتيجية

4- توصيل رؤية التغيير

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير

8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة كل ما ذكر صحيح

يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد .

-بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير - تطوير رؤية وإستراتيجية - إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة ،

-بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير - تطوير رؤية وإستراتيجية - إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

من أهم سمات ذلك التحالف لقيادة مساعي التغيير :

- إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم .

- توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف .

- الإشتراك في الهدف من التغيير . - كل ما ذكر صحيح

احفظوهم بالترتيب

حسب كوتر تعتبر تطوير رؤية وإستراتيجية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية :

- توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير .
- الرؤية تحفز الناس على إتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير .
- الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير . كل ما ذكر صحيح

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى الجميع

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة - توصيل رؤية التغيير

لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر :

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة .
- الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسمية
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير .
- ضرب المثال والقدوة من طرف القائد . كل ما ذكر صحيح

يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن يشترك فيها جميع الأطراف

- توصيل رؤية التغيير - تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل

لإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية :

- الإنطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد .
- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية .
- إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .
- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين .
- فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد . - كل ما ذكر صحيح

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 .

- توصيل رؤية التغيير - تطوير رؤية وإستراتيجية - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

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

- توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول .
- التدليل 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 . - كل ما ذكر صحيح

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير .

- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير - تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير

كما يرى عدم المبالغة في الإحتفال بالإنجازات المحققة ، حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد .

- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير - تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير

إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة - توصيل رؤية التغيير

تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعته من الأسس أهمها :

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (بمعنى عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير)

- الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية .

- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .

- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة . - كل ما ذكر صحيح

حسب نموذج كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية ( ثلاث مراحل ) : (الترتيب مهم)

1. مرحلة إذابة الجليد
2. مرحلة إدارة التغيير
3. مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد
4. كل ما ذكر صحيح



يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة .

- مرحلة إذابة الجليد - مرحلة إدارة التغيير - مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .

- مرحلة إذابة الجليد - مرحلة إدارة التغيير - مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير .

- مرحلة إذابة الجليد - مرحلة إدارة التغيير - مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

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

- مرحلة إذابة الجليد - مرحلة إدارة التغيير - مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

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

(1) تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة .

(2) إستشارة خبير تطوير تنظيمي .

(3) جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها .

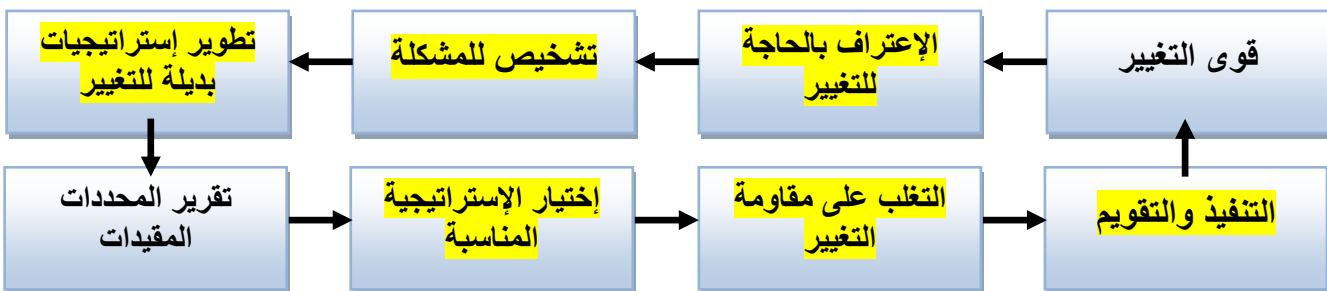
(4) تعريف المنظمة بنتائج التشخيص .

(5) وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها .

(6) إحداث التغيير المتفق عليه .

(7) تقويم النتائج .

ثالثاً : نموذج أفانوفيتش **IVANCEVICH** : (الترتيب مهم)



## المحاضرة السابعة الاسئلة السابقة

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

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

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده هي:

-مرحلة اذابة الجليد - مرحلة ادارة التغيير - مرحلة توصيل رؤية التغيير - مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها:

- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير - عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم

- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة - عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

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

- مرحلة اذابة الجليد - مرحلة ادارة التغيير - مرحلة توصيل رؤية التغيير - مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة:

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير - بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- تمكين العاملين - تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

حسب نموذج " افانوفيتش " تشخيص المشكلة يأتي بعد

- اختيار الاستراتيجية المناسبة - التغلب على مقاومة التغيير

- الاعتراف بالحاجة للتغيير - تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

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

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير - تمكين العاملين

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير - تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

حسب نموذج " افانوفيش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل

- التنفيذ والتقييم - اختيار الاستراتيجية المناسبة

- الاعتراف بالحاجة للتغيير - تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

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

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة - تعزيز المكاسب

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير - تمكين العاملين

كل مما يأتي من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة، ماعدا

- امكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة - ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر "

- عدم تكرار رسالة التغيير - ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد

- استخدام العبارات الطويلة - التقليل من وسائل توزيع البيانات

حسب نموذج " افانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير يأتي بعد

- تشخيص المشكلة - اختيار الاستراتيجية المناسبة

- الاعتراف بالحاجة للتغيير - تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

## حسب نموذج " افانوفيتش " اختيار الاستراتيجية المناسبة يأتي قبل

- تشخيص للمشكلة - التغلب على مقاومة التغيير
- الاعتراف بالحاجة للتغيير - تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

## لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس منها

- تثبيت التغيرات الثقافية في بداية التغيير - تثبيت التغيرات الثقافية في وسط التغيير
- تثبيت التغيرات الثقافية في نهاية التغيير - عدم تثبيت التغيرات الثقافية

## يرى "كوتر" ضرورة اشراك كافة الافراد في عملية التغيير ضمن المرحلة

- الاولى - الثالثة - الخامسة - الثامنة

## حسب نموذج " ليفين " تظهر مقاومة التغيير هي المرحلة ...

- الاولى - الثانية - الثالثة - الرابعة

## حسب نموذج " افانوفيتش " خطوة تشخيص المشكلة يأتي قبل خطوة

- اختيار الاستراتيجية المناسبة - التغلب على مقاومة التغيير
- الاعتراف بالحاجة للتغيير - تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

## يجب ضمن الخطوه السادسه لنموذج كوتر : 1436

أ-عدم المبالغه في الاحتفال الانجازات المحققه

ب-تثبيت التغييرات الثقافيه في نهايه التغيير

ج-اشراك جميع الاطراف في التغيير

د-وضع مكاسب ملموسه تزرع الثقه في نفس الموظفين

## واحد من الاتي ليست من مراحل التغيير المخطط حسب نموذج ليفين : 1436

أ-مرحلة اذابه الجليد ب-مرحلة اداره التغيير ج-مرحلة توصيل رؤيه التغيير د-مرحلة اعاده التجميد

## حسب نموذج ليفين المرحله التي يتم فيها تثبيت التغيير : 1436

أ-اذابه الجليد ب-مرحلة اداره التغيير ج-مرحلة توصيل رؤيه التغيير د-مرحلة الاستقرار

## حسب نموذج افانوفيتش خطوه اختيار الاستراتيجيه المناسبه يأتي قبل خطوه :1436

أ-اختيار الاستراتيجيه المناسبه ب-التغلب على مقاومه التغير

ج-الاعتراف بالحاجه للتغيير د-تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

## يتم ضمن الخطوه الثالثه لنموذج كوتر1436

أ-توصيل رؤيه التغيير ب-ادراك الحاجه للتغيير ج-تطوير رؤيه التغيير د-قياده مساعي التغيير

## يتم ضمن الخطوه الثالثه لنموذج ليفين :1436

أ-اعاده التجميد ب-اذابه الجليد ج-اداره التغيير د-ايجاد دافعيه التغيير

## المحاضرة الثامنة استراتيجيات التغيير

إستراتيجيات التغيير هي :

1. إستراتيجية القوة القسرية
2. إستراتيجية العقلانية الميدانية
3. إستراتيجية التثقيف والتوعية
4. كل ما ذكر صحيح

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يُفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية .

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية القوة القسرية بأسلوبين هما :

- إستعمال القوة بشكل مباشر - اللجوء إلى المناورة السياسية - كل ما ذكر صحيح

حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات .

- إستعمال القوة بشكل مباشر - اللجوء إلى المناورة السياسية - كل ما ذكر صحيح

المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة .

- إستعمال القوة بشكل مباشر - اللجوء إلى المناورة السياسية - كل ما ذكر صحيح

تكون هذه الإستراتيجية (القوة النسبية) فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرندسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية .

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين ،

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

خاصه عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا

يقبلون به

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

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 ،

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

يعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير .

- إستراتيجية القوة القسرية - إستراتيجية العقلانية الميدانية - إستراتيجية التثقيف والتوعية

تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له ،

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة ،

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها :

(1) مهارات وقدرات العاملين .

(2) رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر .

(3) ثقافة المنظمة .

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير .

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة وأهدافها .

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة ، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من

تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعليه .

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق - إستراتيجية المشاركة المركزة

تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ،

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق - استراتيجية المشاركة المركزة

في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد

مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة .

- إستراتيجيات التغيير المتدرج - استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق - استراتيجية المشاركة المركزة

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة

- استراتيجيه الإيجار - استراتيجية الإقناع - استراتيجيه المشاركة المركزة

حيث يوصى في هذه الحالة خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

- استراتيجيه الإيجار - استراتيجية الإقناع - استراتيجيه المشاركة المركزة

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير ،

- استراتيجية الإيجار - استراتيجيه الإقناع - استراتيجيه المشاركة المركزة

معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً .

- استراتيجية الإيجار - استراتيجيه الإقناع - استراتيجيه المشاركة المركزة

إستراتيجية التغيير البنيوي تتكون من :

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجيه الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية - الكل

تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير منخفضة ،

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجيه الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع

بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجيه الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ،

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجية الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

لابد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في

وضع مستقبلي أفضل .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجية الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي بإتباع أسلوب الإيجار بسبب نقص

الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجيه الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققاً الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجية الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

تستخدم عندما تكون **مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية** ، تكون هذه الإستراتيجية هي

الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجية الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين .

-استراتيجية البراعة القيادية - استراتيجية الإقناع - إستراتيجية الإلزام - الإستراتيجية الديكتاتورية

## المحاضرة الثامنة الاسئلة السابقة

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي , وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام:

- استراتيجيه البراعة القيادية - استراتيجيه الإقناع - استراتيجيه الإلزام - استراتيجيه الديكتاتورية
- استراتيجيه التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي:
- استراتيجيه العقلانية الميدانية - استراتيجيه التثقيف والتوعية
- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق - استراتيجيه الإلزام

ضمن استراتيجيه التغيير المتدرج , وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجيه:

- أ- المشاركة واسعة النطاق ب- الإقناع ج- المشاركة المركزة د- الإلزام
- عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فان استراتيجيه التغيير المناسبه لهم هي استراتيجيه
- أ- العقلانية والميدانية ب- التثقيف والتوعية ج- المشاركة واسعة النطاق د- القوة القسريه
- تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجيه
- أ- العقلانية الميدانية ب- المناورة السياسيه ج- المشاركة واسعة النطاق د- الإلزام

استراتيجيه استراتيجيه التغيير المناسبه للحالات الطارئة , وغير الفعاله على المدى البعيد هي

- استراتيجيه العقلانية الميدانية - استراتيجيه التثقيف والتوعية
- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق - استراتيجيه القوة القسريه

استراتيجيه التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة أساليب القوه في احداث التغيير:

- استراتيجيه العقلانية الميدانية - استراتيجيه التثقيف والتوعية
- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق - استراتيجيه القوة القسريه

ضمن استراتيجيه التغيير البنوي من الافضل استخدام استراتيجيه الديكتاتوري :1436

- تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه مرتفعه
- تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه منخفضه
- لا تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه مرتفعه
- لا تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه منخفضه

استراتيجيه التغيير التي تفترض وجود عدم القناعه بضروره التغيير هي : 1436

- أ- استراتيجيه العقلانيه الميدانيه
- ب- استراتيجيه التثقيف والتوعية
- ج- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق
- د- استراتيجيه الإلزام



ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج من الافضل استخدام استراتيجيه الاقناع : 1436

أ-تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومه منخفضه

ب-تكون درجة الالاح مرتفعه والمقاومه مرتفعه

ج-تكون درجة الالاح مرتفعه والمقاومه منخفضه

د-تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومه مرتفعه

ضمن استراتيجيه التغيير المتدرج من الافضل استخدام استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق عندما : 1436

أ- تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومه مرتفعه

ب- تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومه منخفضه

ج-تكون درجة الالاح مرتفعه والمقاومه مرتفعه

د-تكون درجة الالاح مرتفعه والمقاومه منخفضه

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي من الافضل استخدام استراتيجيه الاقناع عندما : 1436

أ-تكون المنظمه في أزمه والمقاومه مرتفعه

ب-تكون المنظمه في ازمه والمقاومه منخفضه

ج-لاتكون المنظمه في ازمه والمقاومه مرتفعه

د-لاتكون المنظمه في ازمه والمقاومه منخفضه

## المحاضرة التاسعة

### مقاومة التغيير

مقدمة :

تتوقف عملية إحداث ..... على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

أكثر شيء يجب أن ينتبه له القائم بال..... هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

تعتبر عملية ..... وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

تعني مقاومة التغيير إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

قد تأخذ المقاومة شكلاً آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها .

- التغيير - مقاومة التغيير - سلوك التغيير

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية - الكل

تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات .

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية

تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية

تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية

تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية  
تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية .

- العوامل النفسية - العوامل الثقافية - العوامل الإجتماعية - العوامل الإقتصادية - العوامل التنظيمية

يرى أن التغيير ضار وهدام

- يقاوم سراً - يشارك في إحداثه ونجاحه - يقاوم علناً دون خوف - احتمال قبوله وإجازته له

يرى أن التغيير قد يمثل تهديداً لإستقراره وأمنه

- يقاوم سراً - يشارك في إحداثه ونجاحه - يقاوم علناً دون خوف - احتمال قبوله وإجازته له

يرى أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له

- يقاوم سراً - يشارك في إحداثه ونجاحه - يقاوم علناً دون خوف - احتمال قبوله وإجازته له

يرى أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف

- يقاوم سراً - يشارك في إحداثه ونجاحه - يقاوم علناً دون خوف - احتمال قبوله وإجازته له

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير :

1. السلوك الدفاعي العلني 2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر 3. الإستسلام 4. كل ما ذكر صحيح

يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالإستقالة وترك العمل .

1. السلوك الدفاعي العلني 2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر 3. الإستسلام 4. كل ما ذكر صحيح

يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب .

1. السلوك الدفاعي العلني 2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر 3. الإستسلام 4. كل ما ذكر صحيح

..... دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام .

1. السلوك الدفاعي العلني 2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر 3. الإستسلام 4. كل ما ذكر صحيح

درجات مقاومة التغيير في المنظمات :

- الرفض الكامل

- عدم المبالاة وعدم الاهتمام

- الاستعداد للتعامل والمناقشة

- إختلاف الرأي حول نقاط سطحية - كل ما ذكر صحيح

شعور الفرد بعدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذنب

الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذنب

شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذنب

## قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذئب

## قيام الفرد بوضع أسباب التغيير .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذئب

## قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام .

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذئب

## خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

- الصدمة - التبرير - عدم التصديق - التكامل - الإسقاط - القبول - الذئب

## أسباب مقاومة التغيير :

- 1) التغيير غير المدروس وغير المخطط له .
- 2) عدم وضوح أهداف التغيير .
- 3) عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير .
- 4) عدم مشاركة الأفراد في التغيير . ( تنبيه : في الاختبار يستبدل كلمة الأفراد بـ العملاء ويكون هو الخيار الخطأ )
- 5) عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير .
- 6) عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل .
- 7) ضعف الإتصالات الإدارية ونقص المعلومات .
- 8) الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول .
- 9) عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية .
- 10) السرعة الشديدة في التغيير .
- 11) عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
- 12) التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير . (13) كل ما ذكر صحيح

## أسباب أخرى لمقاومة التغيير

- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة - توقع الخسارة - التخوفات الإقتصادية  
- القلق الإجتماعي - الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة - كل ما ذكر صحيح

التغيير يتطلب تغييراً في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديداً للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير .

- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة - توقع الخسارة - التخوفات الإقتصادية

غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير ، بل دوافع أخرى غير مُصرح بها قد تعود عليهم بالضرر .

- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة - توقع الخسارة - التخوفات الإقتصادية

هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدد دخله ، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال .

- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة - توقع الخسارة - التخوفات الإقتصادية

التغيير قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس إرتباطات جديدة غير مأمونة .

- القلق الاجتماعي - الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة - توقع الخسارة

وتجميد مهارات مكتسبة فضلاً عن ما قد يفرضه من تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات .

- القلق الاجتماعي - الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة - توقع الخسارة

**حسب" ج مُسّ اوتول التغيير ليس حاله طبيعية فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعاً فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول نحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول معظم الناس تعجمهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول الناس تخشى المجهول فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - الإكتفاء - الخوف

**حسب" ج مُسّ اوتول قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - المصلحة الآتية - ضعف الثقة بالنفس

**حسب" ج مُسّ اوتول لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة فيعتبر سبب ل**

- بلا دليل - عدم الإتران - الثبات - عدم النضج - المصلحة الآتية - ضعف الثقة بالنفس

**حسب" ج مُسّ اوتول مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه فيعتبر سبب ل**

- العبيئية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

**حسب" ج مُسّ اوتول تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وخادعة فيعتبر سبب ل**

- العبيئية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

**حسب" ج مُسّ اوتول لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير فيعتبر سبب ل**

- العبيئية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

**حسب" ج مُسّ اوتول البشري يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير . فيعتبر سبب ل**

- العبيئية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

**حسب" ج مُسّ اوتول نشك في نوايا قادة التغيير . فيعتبر سبب ل**

- العبيئية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

حسب" ج مُس اوتول يبدو التغيير في مظهره جيداً لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئة فيعتبر سبب ل  
- العبثية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور - الحماسة

حسب" ج مُس اوتول يرفض القادة الإعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير فيعتبر سبب ل  
- العبثية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - الغرور

حسب" ج مُس اوتول الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية فيعتبر سبب ل  
- العبثية - الصدمة من المستقبل - نقص المعلومات - الشك - الطبيعة البشرية - التفكير الضيق

حسب" ج مُس اوتول لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقة فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول لدينا نظريات مختلفة عن العالم ، وقيم متعارضة مع التغيير فيعتبر سبب ل  
- قصر النظر - غشى البصيرة - الأمل الشامل - المشي بالأحلام - الحالة الشوفينية - الأيديولوجية - الإستثناء

حسب" ج مُس اوتول يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول الأمور لا تتغير بالوثب فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول من نحن لنشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول لا يستطيع أحد إقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول دروس التاريخ ظرفية لا يمكن أن نبي عليها ، لأن ظروفنا مختلفة فيعتبر سبب ل  
- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على عاداته فيعتبر سبب ل

- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

حسب" ج مُس اوتول الإنسان عدو ما يجهل فيعتبر سبب ل

- التدرج - أنظمة مؤسسات - التغيير للأقلية - الأصالة - طغيان العادة - الظرفية - العزيمة - الجهل الإنساني

**العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:**

1. فرض التغيير على الأفراد والجماعات
2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
3. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير
4. كل ما ذكر صحيح

الذين يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم .

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد .

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير

## المحاضرة التاسعة الاسئلة السابقة

من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

- إقناع الأفراد والجماعات - الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
- تشكيل رأي فردي ضد التغيير - توافر الثقة في القائمين على التغيير
- يشعر بالذنب - يقوم بالإسقاط على غيره - يقدم تبرير التغيير - يقبل بالتغيير

من أسباب مقاومة التغيير:

- وضوح أهداف التغيير - وجود شعور بالحاجة للتغيير
- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير - توافر الثقة في القائمين على التغيير

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة:

- الصدمة - التكامل - الذنب - الإسقاط

يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن:

- السلوك الدفاعي العلني - السلوك الدفاعي الضمني - الاستسلام - الانسحاب

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة

- الصدمة - التبرير - الذنب - الإسقاط

عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فانه:

- يقاوم علنا دون خوف - يقوم سرا - من المحتمل ان يقبل بالتغيير - يشارك في نجاح التغيير

من أسباب مقاومة التغيير:

- وضوح اهداف التغيير - وجود شعور بالحاجة للتغيير
- السرعة الشديدة في التغيير - توافر الثقة في القائمين على التغيير

عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله , يندرج ذلك ضمن

- المخاوف النفسية - المخاوف الاقتصادية - المخاوف الاجتماعية - المخاوف التنظيمية

تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعد الاتزان وعدم القدرة على التصرف بحالة

- الصدمة - عدم التصديق - الذنب - الإسقاط

عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير اقل من التكاليف المدفوعة تكون مقاومة التغيير

- سلبية - إيجابية - جزئية - معنوية

تسمى الحالة التي يكون رد فعل على التغيير قيامه بتأنيب فرد آخر بحالة ..

- الصدمة - عدم التصديق - الذنب - الإسقاط

استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاع..

- العلني - المستتر - المباشر - العنيف

ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاع

- العلفي - المستتر - المباشر - العنيف

واحدة من الآتي , ليست من اسباب مقاومة التغيير

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



حسب " جيمس اوتول " حالة مقاومة التغيير التي يرغب بها الناس فيما بالنتائج الفورية للتغيير هي

- قصر النظر - التفكير الضيق - غش البصيرة - الظرفية

حسب " جيمس اوتول " حالة الفرد المقاوم للتغيير الذي يرى انه على صواب و غيره على باطل ه الحالة

- الشوفينية - الميكيا فيلية - النظرية - التطبيقية

من اسباب مقاومه التغيير 1436

أ-وضوح اهداف التغيير

ب-وجود شعور بالحاجه للتغيير

ج-الخوف من نتائج التغيير

د-توافر الثقة في القائمين على التغيير

حسب جيمس اوتول حاله مقاومه التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس بحاله طبيعيه هي حاله : 1436

أ-عدم الاتزان

ب-قصر النظر

ج-عدم النضج

د- الشك

عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فانه : 1436

أ-يقاوم علنا

ب-يقاوم سرا

ج-يقبل بالتغيير

د-يشارك في التغيير

حسب جيمس اوتول حاله مقاومه التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس في مصلحته : 1436

أ-ضمن سبب

ب-العزيمه

ج-الخوف

د-قصر النظر

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره فانه : 1436

أ-يقاوم سرا

ب-يقاوم علنا دون خوف

ج-من المحتمل ان يقبل التغيير

د-يشارك في نجاح التغيير

## المحاضرة العاشرة

### إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

**إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:**

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

**تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير.**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

**تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير .**

- إستراتيجية التعليم والإتصال
- إستراتيجية المشاركة والإندماج
- إستراتيجية التسهيل والدعم

من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة .

- إستراتيجية التعليم والاتصال - إستراتيجية المشاركة والإندماج - إستراتيجية التسهيل والدعم

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع إمتلاكها القدرة على مقاومة التغيير .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

حسب هذه الإستراتيجية يتم إستقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم .

- إستراتيجية التفاوض والإتفاق - إستراتيجية الإستقطاب - إستراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

## إيجابيات مقاومة التغيير:

1. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
2. تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات .
3. تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير .
4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .
5. كل ما ذكر صحيح

## المحاضرة العاشرة

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير, تقوم استراتيجية الاستقطاب على:

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

من إيجابيات مقاومة التغيير:

- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير
- تساهم في إظهار فعالية عمليات الاتصال
- تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير
- تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة
- استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية
- التفاوض والاتفاق - الاستقطاب - التسهيل والدعم - المشاركة والاندماج

كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير, ماعدا

- إجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير بشكل افضل
- الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة
- إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال
- إظهار سوء او غياب النقل الجيد للمعلومات
- استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضررة من عملية التغيير, مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير هي استراتيجية

- التسهيل والدعم
- التفاوض والاتفاق
- التعليم والاتصال
- الاجبار

ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير, من سلبيات استراتيجية الاستقطاب:

- انها تستغرق وقت اطول
- انها ذات تكلفة كبيرة
- تساهم في حصول مشاكل في المستقبل
- انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية

استراتيجية مقاومة التغيير التي تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير وضرورته هي

- استراتيجية التسهيل والدعم
- استراتيجية التعليم والاتصال
- استراتيجية التفاوض والاتفاق
- استراتيجية الاجبار

استراتيجية مقاومة التغيير التي يهدد ضمنها العاملون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية مقابل قبول التغيير هي:

- استراتيجية التسهيل والدعم
  - استراتيجية التفاوض والاتفاق
  - استراتيجية التعليم والاتصال
  - استراتيجية الاجبار
- استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير و التي غالبا مايلتزم الافراد ضمنها بتطبيق التغيير هي استراتيجية..
- التسهيل
  - التفاوض
  - المشاركة
  - الاستقطاب
- واحدة من الآتي, ليست من إيجابيات مقاومة التغيير ..

- اظهر المنظمة لاهداف التغيير
- اظهر ضعف فعالية عمليات الاتصال
- اظهر ضعف في نقل معلومات التغيير
- اظهر المنظمة لكفاءة التغيير

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير, من إيجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج:

- زيادة مساهمة العملاء ف التغيير
- التزام المشاركين بتطبيق التغيير
- طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لايقبلون الحوار
- أنها سريعة وغير مكلفه

استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم في حاله وجود طرف متضرر مع امتلاكه قدره على المقاومه هي : 1436  
أ-استراتيجيه الاجبار

ب-استراتيجيهالمشاركه والاندماج

ج-استراتيجيه التسهيل والدعم

د-استراتيجيه التفاوض والدعم

استراتيجيه مقاومه التغيير التي تساعد العاملين على رؤيه الحاجه الى التغيير هي :1436

أ-استراتيجيه التسهيل والدعم

ب-استراتيجيه التفاوض والاتفاق

ج-استراتيجيه التعليم والاتصال

د-استراتيجيه الاجبار

## المحاضرة الحادية عشر

### برنامج التغيير

#### الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

- 1) تحديد طرق وأسلوب التنفيذ .
- 2) تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
- 3) وضع الخطط المفصلة للتنفيذ .
- 4) تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم .
- 5) تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد .
- 6) صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين .
- 7) التأكيد على مشاركة غالبية العاملين .
- 8) تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير .
- 9) الإستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي .
- 10) بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم .

#### عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية .
- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة 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 المساندة لهم .
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير . ( تنبيه : في الاختبار يستبدل كلمة العاملين بـ العملاء ويكون هو الخيار الخطأ )
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير .
- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير .

## عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- 1) دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير .
- 2) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
- 3) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية .
- 4) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه .
- 5) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين .
- 6) توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين .
- 7) عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد .
- 8) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
- 9) **تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .**
- 10) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير .

## تهيئة المناخ الصحي للتغيير:

- الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الإتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين - كل ما ذكر

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 .

- الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الإتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين

يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بنّاءة بينها وبين العاملين تساعد على إحداث التغيير المطلوب .

- الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الإتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين

تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على إتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير .

- الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الإتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين

تنمية دوافع العاملين لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب .

- الإدراك السليم للأحداث - نشر القيم السليمة - تنمية الإتجاهات الملائمة - تنمية دوافع العاملين

## معوقات التغيير هي :

- المعوقات التنظيمية - المعوقات الفردية ( السلوكية ) - المعوقات الفنية - المعوقات الاقتصادية - كل ما ذكر

مثل تقادم السياسات الإدارية وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابية .

- المعوقات التنظيمية - المعوقات الفردية ( السلوكية ) - المعوقات الفنية -المعوقات الاقتصادية - كل ما ذكر  
التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية ،  
والثقافة التنظيمية السائدة .

- المعوقات التنظيمية - المعوقات الفردية ( السلوكية ) - المعوقات الفنية -المعوقات الاقتصادية - كل ما ذكر  
المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة .

- المعوقات التنظيمية - المعوقات الفردية ( السلوكية ) - المعوقات الفنية -المعوقات الاقتصادية - كل ما ذكر  
من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

- المعوقات التنظيمية - المعوقات الفردية ( السلوكية ) - المعوقات الفنية -المعوقات الاقتصادية - كل ما ذكر



المحاضرة الحادية عشر الاسئلة السابقه

ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير , تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن:

- نشر القيم السليمه - تنمية دوافع العاملين - الإدراك السليم للأحداث - تنمية الاتجاهات الملائمة  
من عوامل نجاح التغيير الفعال:

- التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير - التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير  
- التأكد من فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير - التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير

مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير

- التنظيمية - السلوكية - الفنية - الاقتصادية

من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير - توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه  
- إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه

التعرف على الايجابيات والسلبيات يندرج ضمن

- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير - الإدراك السليم للواقع  
- تنمية دوافع العاملين - تبني قيم بناءة بين الادارة وبين العاملين

كل مما يأتي من عناصر المناخ الصحي للتغيير, ما عدا

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

كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال, ما عدا

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

درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته , تصنف ضمن معوقات التغيير

- التنظيمية - السلوكية - الفنية - الاقتصادية

من عوامل نجاح التغيير الفعال التأكيد على فهم ..

- لعملاء لدورهم في أحداث التغيير - العاملين لدورهم في أحداث التغيير  
- العملاء لدورهم في ايقاف التغيير - لعمالين لدورهم في ايقاف التغيير

واحدة من الآتي , ليست من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال ..

- تحفيز القائمين على التغيير - تشجيع المقاومين للتغيير  
- الاستعداد للصراع بأسلوب ايجابي - تعزيز القدرة على التعلم

واحدة من الآتي , ليست من عناصر المناخ الصحي للتغيير ..

- الادراك الجيد للتغيير - نشر الاطار القيمي السليم للتغيير  
- ظهور مؤشرات الحاجة الى التغيير - تنمية دوافع العاملين الملائمة للتغيير

يندرج نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير ضمن معوقات التغيير

- الفردية - التنظيمية - الاقتصادية - الفنية

لم تأتي أسئلة في  
الفصل الثاني

## المحاضرة الثانية عشر

### قيادة التغيير

أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد :

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير .

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
تعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقناع بالأهداف المشتركة .

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة .

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
تقوم فكرة المشاركة على أساس الأفراد في إتخاذ قرار التغيير .

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فتره محددة

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير .

- القيادة الإدارية - التحفيز - الاتصالات - الإدارة بالأهداف - المشاركة - فرق العمل - كل ما ذكر صحيح  
خصائص قيادة التغيير :

- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات - القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية - القدرة على إحداث التغيير  
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة - القدرة على الحركة والإبتكار - القدرة على التنظيم والإبداع  
والتفويض

- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي - كل ما ذكر صحيح

أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير .

- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات - القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية - القدرة على إحداث التغيير

من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية .

- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات - القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية - القدرة على إحداث التغيير

أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير .

- القدرة على تحديد الأهداف والسياسات - القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية - القدرة على إحداث التغيير

يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا **للعمل بحزم وقوة** بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات .

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة - القدرة على الحركة والإبتكار - القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض

أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة - القدرة على الحركة والإبتكار - القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض

يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات .

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة - القدرة على الحركة والإبتكار - القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض

يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير .

- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي - القدرة على الحركة والإبتكار

أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية .

- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي - القدرة على الحركة والإبتكار

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

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك - الكل

يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع .

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

- إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة .
- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها .
- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير .
- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة .
- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .
- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد .
- كل ما ذكر صحيح

أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة .

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

يجب على القائد الناجح إمتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار .

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة .

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات )

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

إنشاء المعرفة ومشاركتها تعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :

- أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالإلتزام الأخلاقي للقيام بها .
- أن الأفراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها .
- أن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات .
- كل ما ذكر صحيح

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 العملية .

-الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات - إنشاء المعرفة ومشاركتها - إنشاء التماسك

سمات وخصائص قائد التغيير:

1. الطاقة والنشاط
2. الحماس
3. التفاؤل
4. كل ما ذكر صحيح

المحاضرة الثانية عشر الاسئلة السابقة

من خصائص قيادة التغيير:

-القدرة على مقاومة مقاومة التغيير  
-القدرة على الرد على مقاومة التغيير  
-القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية  
-القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير

يصنف فهم عملية التغيير ضمن:

-مبادئ قيادة التغيير - خصائص قيادة التغيير - معوقات قيادة التغيير - مقاومة قيادة التغيير

لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه:

-تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها  
-الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة  
-أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية  
-الإدراك أن عملية التغيير سهله

تبنى الموضوعية والابتعاد عن العشوائية يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية

-القدرة على التنظيم والتفويض  
-القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة  
-القدرة على الحركة والابتكار  
-القدرة على اتخاذ القرارات

القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير

-القدرة على تحديد اهداف التغيير  
-القدرة على التنظيم  
-القدرة على الحركة والابتكار  
-القدرة على اتخاذ القرارات

توفر الدافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن القدرة على

-تحديد اهداف التغيير  
-المتابعة والتقييم  
-مواجهة المواقف المتغيرة  
- الاجابة الصحيحة غير موجودة

العمل بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية

-القدرة على تحديد اهداف التغيير  
-القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة  
-القدرة على احداث التغيير  
- القدرة على اتخاذ القرارات

تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد يدخل بدرجة كبيرة ضمن

-التحفيز -الاتصالات -الادارة بالأهداف -المشاركة

مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير يدخل بدرجة كبيرة ضمن ...

-التحفيز -الاتصالات -الادارة بالاهداف -المشاركة

الابتعاد عن العشوائية يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغييرالتالية ..

-القدرة على التنظيم و التفويض -القدرة على اتخاذ القرارات الحيادية

-القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة -القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية

ضمن مبادئ قيادة التغيير ,تدرج نظرة القائد الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة في

-فهم عملية التغيير -ب- بناء العلاقات - إنشاء التماسك -الهدف الاخلاق

ضمن مبادئ قيادة التغيير يدرج سعي القائد الى زيادة الترابط في عملية التغيير في

-فهم عملية التغيير -ب- بناء العلاقات - إنشاء التماسك -الهدف الاخلاق

توفر الدافعية اثناء تنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قياده التغيير التاليه:1436

أ-القدره على الحركه والابتكار

ب-القدره على مواجهه المواقف المتغيره

ج-القدره على تحديد اهداف التغيير

د-القدره على المتابعه والتقييم

العمل بحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قياده التغيير التاليه :1436

أ-القدره على تحديد أهداف التغيير

ب-القدره على أحداث التغيير

ج-القدره على مواجهه المواقف المتغيره

د-القدره على اتخاذ القرارات

## المحاضرة الثالثة عشر الثقافة التنظيمية والتغيير

يعد مصطلح ..... من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات ادارة الأعمال .

- الثقافة التنظيمية - التغيير - المنظمة - ليس مما ذكر صحيح

مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة .

- الثقافة التنظيمية - التغيير - المنظمة - ليس مما ذكر صحيح

مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة .

- الثقافة التنظيمية - التغيير - المنظمة - ليس مما ذكر صحيح

أهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :

(1) بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة .

(2) القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وإفتراضات من خلال التجربة .

(3) تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات .

(4) كل ما ذكر صحيح

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك إستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة .

- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير - علاقة الثقافة بإدارة التغيير

كما تُؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير .

- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير - علاقة الثقافة بإدارة التغيير

يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي .

- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير - علاقة الثقافة بإدارة التغيير

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري - كل ما ذكر صحيح

تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها .

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات وإكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة .

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية .

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة فمثلا شركة TOYOTA إخترت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها .

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراءها بالقدرة على التنبؤ وإمتلاك رؤية مستقبلية .

- التعليم والتكوين - اللغة والإتصال - المناهج - التوقع المعياري

مداخل التغيير الثقافي : - إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - كل ما ذكر صحيح

هي نظام إداري قائم على إحداث تغييرات إيجابية لكل شئ في المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة

في المخرجات بأقل تكلفة - إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - كل ما ذكر صحيح

من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

- دعم الإدارة العليا .

- التركيز على العميل .

- التعاون وروح الفريق .

- ممارسة النمط القيادي المناسب .

- وجود نظام للقياس مبني على إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة .

- فعالية نظام الإتصالات . - كل ما ذكر صحيح

تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف

إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل .

- إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - كل ما ذكر صحيح

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

- إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - كل ما ذكر صحيح

ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق

وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم .

- إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - كل ما ذكر صحيح



## من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :

- التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة .
- **توظيف تكنولوجيا المعلومات .**
- إعادة تصميم العمليات .
- كل ما ذكر صحيح

### المحاضرة الثالثة عشر الاسئلة السابقة

#### كمدخل للتغيير الثقافي , من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

-دعم الإدارة الوسطى -التركيز على المنافس -التعاون وروح الفريق -فعالية نظام العقوبات

#### كمدخل للتغيير الثقافي , من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:

-التركيز على الأساليب التقليدية - تقييد حرية الموظفين  
-الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات - توظيف تكنولوجيا المعلومات

#### يعد التركيز على العميل احد متطلبات:

-ادارة الجودة الشاملة -اعادة الهندسة -ادارة الاهداف -لا توجد الاجابة الصحيحة

#### العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة

-عكسية - تبادلية - نمطية - لا توجد علاقة بينهما

#### ضمن اليات التغيير الثقافي في المنظمة , امتلاك رؤية مستقبلية يعني

-التوقع المعياري -التوقع الماضي - التوقع الافتراضي -التوقع الحالي

عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير اقل من التكاليف المدفوعة تكون مقاومه التغيير: 1436

أ-سلبيه

ب-ايجابيه

ج-جزئيه

د-معنويه

22-العلاقه الموجوده بين قافه المنظمه واستراتيجيات التغيير هي علاقته: 1436

أ-عكسيه

ب-تبادليه

ج-نمطيّه

د-عاديّه

▪ المحاضرة الرابعة عشر

▪ مراجعة عامة لمفردات المقرر ( فهرس )

<p>(2) التغيير الذي يتم بسبب إنخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن :</p> <p>أ- التغيير المعنوي . ب- التغيير التدريجي . ج- <u>التغيير الداخلي</u> . د- التغيير غير المخطط .</p>	<p>(1) من أهداف التغيير:</p> <p>أ- <u>الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد</u> . ب- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة ج- إتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالأهداف د- قيام المنظمة بحل مشكلات المنظمات الأخرى</p>
<p>(4) وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التالية :</p> <p>أ- القدرة على تحديد أهداف التغيير . ب- <u>القدرة على الحركة والابتكار</u> . ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة . د- القدرة على المتابعة والتقييم .</p>	<p>(3) من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :</p> <p>أ- ارتفاع الأرباح . ب- ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين . ج- قلة الإستقلالات بالمنظمة . د- <u>ارتفاع حجم الأعمال المكتتية</u> .</p>
<p>(6) إستراتيجية التغيير التي تفترض عدم إقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :</p> <p>أ- إستراتيجية العقلانية الميدانية . ب- <u>إستراتيجية التثقيف والتوعية</u> . ج- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق . د- إستراتيجية الإجبار .</p>	<p>(5) واحدة من الآتي ليست من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة :</p> <p>أ- <u>ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير</u> . ب- الإستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم . ج- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة . د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة .</p>
<p>(8) واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :</p> <p>أ- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل . ب- <u>التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير</u> . ج- التأكيد على العاملين لدورهم في إحداث التغيير . د- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير .</p>	<p>(7) استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حال وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على المقاومة هي :</p> <p>أ- إستراتيجية المشاركة والإندماج . ب- إستراتيجية التسهيل والدعم . ج- <u>إستراتيجية التفاوض والإتفاق</u> . د- إستراتيجية الإجبار .</p>
<p>(10) يعد التركيز على العميل أحد متطلبات :</p> <p>أ- <u>إدارة الجودة الشاملة</u> . ب- إعادة الهندسة . ج- إدارة الأهداف . د- الثقافة التنظيمية .</p>	<p>(9) العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير هي علاقة :</p> <p>أ- عكسية . ب- <u>تبادلية</u> . ج- نمطية . د- لا توجد علاقة بينهما .</p>

## المحاضرة الرابعة عشر الاسئلة السابقة

### اسئلة المراجعة ال 20

يتم استخدام كافة اساليب القوة في احداث التغيير ضمن

- أ- استراتيجيه العقلانية الميدانية
- ب- استراتيجيه التثقيف والتوعية
- ج- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة

استراتيجيه التغيير المناسبة للحالات الطارئة هي

- أ- استراتيجيه العقلانية الميدانية
- ب- استراتيجيه التثقيف والتوعية
- ج- استراتيجيه المشاركة واسعة النطاق
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة

استراتيجيه مقاومة التغيير التي يتم ضمها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير هي

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

عملية تصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البيئة الخارجية

- أ- ادارة التغيير.
- ب- ادارة بالقيم.
- ج- الادارة بالمشاركة.
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

مجال التغيير الذي تضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية يسمى

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

مجال التغيير الذي يتضمن تغيير افكار و قيم واتجاهات الافراد هو

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

## التغيير الذي يرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة هو

أ- التغيير الوظيفي

ب- التغيير التطويري

ج- التغيير غير الاستراتيجي

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة

## واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير

أ- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

ب- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي

ج- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة

د- زيادة درجة التعاون بين المنظمات وتحسين شدة المنافسة.

## استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغييره

أ- استراتيجية العقلانية الميدانية

ب- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

ج- استراتيجية الاجبار.

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## من قوى التغيير الخارجية

أ- استقرار ظروف السوق.

ب- قلة حدة المنافسة.

ج- التطور التكنولوجي

د- التغيير في الإدارة العليا

## من اسباب مقاومة التغيير

أ- وضوح اهداف التغيير.

ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.

ج- عدم مشاركة العملاء في التغيير.

د- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

## تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم الواقعية وموضوعية اسباب التغيير بحالة

أ- الصدمة.

ب- الذنب.

ج- الاسقاط.

د- عدم التصديق.

## عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله فإن ذلك يدخل ضمن

أ- انعدام الاستقرار النفسي

ب- التخوفات الاقتصادية

ج- القلق الاجتماعية

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو

أ- التغيير الانساني

ب- التغيير التكنولوجي

ج- التغيير التحولي

د- التغيير الوظيفي

## من اسس التغيير الايجابي

أ- انه يتم ضمن خطة غير مدروسة.

ب- انه لا يأتي بفرص عمل جديدة

ج- انه يزيد من الضغط والاختلال الموجود.

د- انه يكسب الادارة مهارات جديدة.

## يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير ضمن

أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير.

ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

ج- مرحلة تشخيص المشكلات.

د- مرحلة تحديد الحاجة الى التغيير.

## يعرف التغيير بأنه عملية

أ- البقاء على الواقع الحالي للفرد او المنظمة.

ب- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي

ج- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## من اسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة

أ- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.

ب- عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم.

ج- تغيير كل العناصر المهمة داخل المنظمة.

د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

## من مراحل التغيير المخطط والواعي حسب نموذج " ليفين "

أ- مرحلة تجميد الجليد

ب- مرحلة توصيل رؤية التغيير.

ج- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد.

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

## من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

أ- اقناع الافراد والجماعات.

ب- تشكيل رأي فردي ضد التغيير.

ج- توافر الثقة في القائمين على التغيير

د- الاجابة الصحيحة غير موجودة..

## الواجبات

**التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة هو:**

أ- التغيير الانساني

ب - التغيير الهيكلي

ج - التغيير التنظيمي

د - التغيير التطويري

**ادت ثورة العولمة الى:**

أ - التحول نحو اقتصاد الخدمات

ب - التطور السريع في هندسة الحاسوب

ج - زيادة اهتمام المجتمع العالم بقضايا البيئة

د - زوال الحواجز الزمنية والمكانية بين دول العالم

**ان تتميز ادارة التغيير بالفعالية يعني:**

أ - ان ترتبط بالواقع العمل الذي تعيشه المنظمة

ب - انها تحتاج إلى التفاعل الايجابي

ج - ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة

د - ان تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

**من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير:**

أ - التجديد المستمر للتنظيم

ب - ابتكار الحلول والالتزام بها

ج - الاهتمام بالبعد الانساني

د - استخدام مفهوم النظم

**المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة احداث التغيير هي مرحلة:**

أ - تحديد الحاجة الى التغيير

ب - تشخيص المشكلات

ج - تخطيط جهود التغيير

د - تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

**حسب " كوتر " جب عدم المبالغة ف الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة:**

أ - بناء تحالف لقيادة مساع التغيير

ب - تمكين العاملين

ج - تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

د - تعزير المكاسب

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها الغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي مرحلة

أ- ادارة التغيير

ب-توصيل رؤية التغيير

ج-اذابة الجليد

د-الاستقرار واعادة التجميد

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة من

الافضل

استخدام استراتيجية

أ-البراعة القيادية

ب-الاقناع

ج-الالزام

د-الديكتاتورية

عندما يرى الشخص المقاوم ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه:

أ - يقاوم علنا دون خوف

ب - يقاوم سرا

ج-من المحتمل ان يقبل بالتغيير

د - يشارك في نجاح التغيير

من ايجابيات مقاومة التغيير:

أ-اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير

ب-المساهمة في اظهار فعالية عمليات الاتصال

ج-دفع ادارة المنظمة الى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير

د-الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

لا تنسونا من صالح دعائكم

اخوكم المنادي