

الدفة الماسية



المحاضرة المباشرة الأولى (طلاب)

المحاضرة الأولى

- ذكر أن مقرر إدارة التغيير مهم للغاية وهو من المقررات الرئيسية في تخصص إدارة الأعمال.
- المدير غالباً يحتاج إلى أن يتعلم كيف يتعلم في التغيير وإدارة التغيير، كيف يخطط وينسق وينظم وأن ينفذ التغيير بشكل جيد وأن يقيم هذا التغيير.
- الكل بحاجة لأن يكتسب معرفة عن التغيير.
- إدارة التغيير : ذلك الجهد المنظم (أو الجهود المستمرة) التي تهدف إلى انتقال المنظمة من حال إلى حال أخرى أفضل عن طريق توظيف الإمكانيات.
- إدارة التغيير : كيف نخطط وننظم وننسق ونقيم التغيير.
- أهداف التغيير :

زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو / زيادة درجة التعاون بين الوظائف /
الكشف عن الصراعات / مساهمة الأفراد في تشخيص المشكلات الخ.

- التغيير أمر حتمي.
- التغيير عملية مستمرة وشاملة.

المحاضرة الثانية

- التغيير يعتبر حتمي ولا بد، فلا بد للمنظمة أن تتكيف وتساير التغيير حتى تبقى بالسوق.

- التغيير لها أسباب اقتصادية واجتماعية..... وكذلك أسباب عامة وخاصة.
- هناك مؤشرات للحاجة إلى التغيير مثل : انخفاض الأرباح / كثرة الشكاوى / المركزية / كثرة اللجان / انخفاض الحالة المعنوية / الروتين الإداري / التسربات / الغياب.
- المهم للموظفين ومهم للمنظمة ومهم للقيادات.
- التغيير لديه خصائص مهمة ومبادئ كذلك مهمة.

المحاضرة الثالثة

- أنواع وعناصر التغيير.
- أنواع التغيير : التغيير الاستراتيجي / الوظيفي / التحويلي / التطويري.
- وهناك أنواع أخرى للتغيير : حسب التخطيط / حسب الشمولية / حسب مصدر القوة.
- عناصر التغيير : المغيب / المقاوم / المحاور.
- أنماط الطرف المغير : المتأمل / المنفذ / العقلاني / المادي.

المحاضرة الرابعة

- مجالات التغيير : التكنولوجي / الإنساني / التنظيمي.
- هناك خطوات إدارية لتحديد مجال التغيير.
- هناك عناصر مساعدة على التغيير.
- هناك أسس التغيير الإيجابي.
- مداخل التغيير.

المحاضرة الخامسة

- القوى الدافعة للتغيير هناك :
- قوى داخلية مثل : وعي المدراء / زيادة طموح الأفراد / نمو المنظمة الراغبة في التحسين / الرغبة في التكامل / التغيير الذي يحصل في الإدارة العليا.

- قوف خارفةة مثل : تفر السوف / المنافسة / القفم الءفةة فف الإءارة / الءانب التكنولوفف.

توفهات للطلاب

- المءاكرة المبكرة / فهم المقرر / التفاعل بالمقرر / الاستماع للمءاضرات /
- فوف أسئلة بالاءتبار لا فنفع معها إلا الفهم.

أسئلة الطلاب

- الترتفب : ذكر الءكتور أن المراحل والءطوات ففب ءفظها بالترتفب.
- العلماء : علماء التعارف من الممكن أن لا تأتي بالاءتبار، ولكن علماء النظرفات والنماء مهمة مثل : نموذج لففن أو افانوفففش كلها أساسفة فلابء من معرفة العلماء ومراحلها، والاقتراعات بالترتفب.
- المناقشات : أسئلة المناقشات من المؤكء أن لا تأتي بالاءتبار.
- سفم فف المءاضرات المباشرة المقبلة ءلب مءموعة من الأسئلة المساعدة.
- مف فكون التفر سلف : التفر السلف هو التفر الءف لا فءقق الأهداف، هو التفر الءف لا فمكن التءكم ففه، التفر الءف لا فم تنفذه بشكل ءفء. بعكس التفر الإفءابف الءف فءقق الأهداف الموضوعة.
- الإءارة العلفا هف المعنفة بقفءاة التفر.
- تءطفب التفر وتنظفمه وتنفذه هف أمور مكملة لبعضها البعض.
- لا بء أن فلبف التفر طموف الموظفن، فالموظفن فءافعون عن التفر إذا كان التفر فءقق أهدافهم.
- فمكن التوافل عن طرف الإفمفل.
- تكلم عن أسباب فشل التفر.
- تءءث عن مؤشرات الءاءة للتفر.

- عدم توصفل المرفة للموظففر من أسباب فشل التفةفر.
- فنبغف عدم إقصاء أف موظف من التفةفر.
- سأل الدكتور الطلاب عن التفةفر لدهم فف أعمالهم؟ من حاول التفةفر فف ففاته أو منظمته؟
- إذا كانت شكافى العملاء كلفة فهدا مؤشر من مؤشرات الحاجة للتفةفر.

المحاضرة المباشرة الأولى (طالبات)

- التفةفر له عدة مجالات
- مداخل التفةفر
- القوى الرافعة للتفةفر
- أسماء العلماء لا تأتي فف الاختبار انما أسماء النظرفات
- سؤال الطالبات عن حفظ الخطوات بالترتفب واجابهم بنعم وضرورى حفظها بالترتفب
- هناك علاقة بفن اسلوب العمل والمجال التفظمف
- كفف نسفر على التفةفر
- عناصر التفةفر مؤثرة بشكل مباشر

المحاضرة المباشرة الثانية (طلاب)

- أهمية مقرر إدارة التفةفر.

المحاضرة السادسة (مراحل إدارة التفةفر)

تكلم عن مراحل إدارة التفةفر وهف خمس مراحل :

- ١) تشففص مشكلات المنظمة
- ٢) تحديد الحاجة إلى التفةفر
- ٣) تخطفب جهود التفةفر
- ٤) تنظفم خطة التفةفر وتحديد معوقاتها
- ٥) تنففذ ومتابعة خطة التفةفر

المحاضرة السابعة (نماذج إدارة التفةفر)

حيث لدينا (٣) نماذج مهمة وهي كالتالي :

أ. نموذج كوتر

ب. نموذج ليفين

ت. نموذج أفانوفيتش

● اقترح كوتر المراحل التالية :

- ١) إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير
- ٢) بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ٣) تطوير رؤية واستراتيجية التغيير
- ٤) توصيل رؤية التغيير
- ٥) تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل
- ٦) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير
- ٧) تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير
- ٨) تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

● اقترح ليفين المراحل التالية :

- ١) مرحلة إذابة الجليد
- ٢) مرحلة إدارة التغيير
- ٣) مرحلة إعادة التجميد أو مرحلة الاستقرار

● اقترح أفانوفيتش المراحل التالية :

١. قوى التغيير
٢. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٣. تشخيص المشكلة
٤. تطوير إستراتيجيات بديلة للتغيير
٥. التغلب على مقاومة التغيير
٦. إختيار الإستراتيجية المناسبة
٧. تحرير المحددات

المحاضرة الثامنة (استراتيجيات التغيير)

● حيث لدينا الإستراتيجيات التالية:

١. استراتيجية القوة القسرية
 ٢. استراتيجية العقلانية الميدانية
 ٣. استراتيجية التثقيف والتوعية
- أما إذا كان التغيير متدرج فيتم استخدام الاستراتيجيات التالية :
١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

٢. استراتيجية المشاركة المركزة

٣. استراتيجية الإقناع

٤. استراتيجية الإيجار

● أما إذا كان التغيير هيكلية أو بنيوية فيتم استخدام الاستراتيجيات التالية :

١. استراتيجية البراعة القيادية

٢. استراتيجية الإقناع

٣. استراتيجية الإلزام

٤. الاستراتيجية الديكتاتورية

المحاضرة التاسعة (مقاومة التغيير) (جميع المواضيع التي في الأسفل عليها أسئلة كثيرة في الفصول السابقة

● تعريف مقاومة التغيير **مهم**

● السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

● المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

● درجات مقاومة التغيير في المنظمات

● ردود الأفعال على التغيير

● أسباب مقاومة التغيير

المحاضرة العاشرة (استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير)

● حيث تقوم المنظمة باتخاذ الاستراتيجيات التالية للتعامل مع مقاومة التغيير :

١. استراتيجية التعليم والاتصال

٢. استراتيجية المشاركة والاندماج

٣. استراتيجية التسهيل والدعم

٤. استراتيجية التفاوض والإتفاق

٥. استراتيجية الاستقطاب

٦. استراتيجية الإيجار الظاهر أو الضمني

● إيجابيات مقاومة التغيير

أسئلة الطلاب

- الفرق بين كلمة (ليفين) بالعربي و (لينين) بالإنجليزي : ذكر الدكتور أن كلاهما واحد.
- باقي الأسئلة ليس لها فائدة

أسئلة الدكتور

-من أسس التغيير الإيجابي :

- أ- أنه يتم ضمن خطه غير مدروسة
- ب- أنه لا يأتي بفرص عمل جديدة
- ج- أنه يزيد من الضغط والاختلال
- د- أنه يكسب الإدارة الجديدة

-تسمى العملية التي تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البيئة الخارجية :

- أ- الإدارة بالمشاركة
- ب- الإدارة بالاهداف

ج- إدارة التغيير

د- إدارة القيم

-واحد من الآتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير:

- أ- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء
- ب- زيادة قيمة المنظمة في السوق
- ج- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء

د- التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي

-ضمن مبادئ التغيير أسلوب الإحلال أو التبديل يصنف ضمن:

أ- التفويض

ب- مشاركة المرؤوسين

ج-السلطة من جانب واحد

د-السلطة من جانبفن

-فرکز التفةفر التحويلفل على:

أ-ادراك المدراء للمشكلة المطلوب معالجتها

ب-وضع الأنظمة الجديدة

ج-تطوير للوضع القديم

د-الارتباط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

من عناصر التفةفر:

أ- الموضوع والمساند والضعف والمحايد

ب- القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم

ت- **المقاوم والمحايد والمغير والموضوع**

ث- الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

التفةفر الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو :

أ. التفةفر الإنساني

ب. التفةفر التكنولوجف

ت. التفةفر التحويلفل

ث. **التفةفر الوظيفف**

فصنف وعل وإدراك المدير للتفةفر ضمن قوى التفةفر.....:

أ- التنظيمفة

ب- المادفة

ت- **الداخلفة**

ث- الخارلفة

-ضمن مراحل إدارة التغيير في المرحلة الرابعة:**أ-تنفيذ الخطة****ب-تحديد بداية ونهاية التغيير****ج-تشخيص مشكلات المنظمة****د-متابعة خطة التغيير****ضمن مراحل إدارة التغيير، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في :****أ- المرحلة الثانية .****ب- المرحلة الثالثة .****ت- المرحلة الرابعة .****ث- المرحلة الخامسة .**

- ذكر الدكتور أن الأسئلة السابقة لن تأتي في الاختبار، بل سيأتي قريبة منها.
- المحاضرة المباشرة الثالثة سيأتي الدكتور بـ(١٠) أسئلة والمحاضرة المباشرة الرابعة سيأتي بـ(١٠) أسئلة أخرى وبهذا يكون مجموع الأسئلة (٣٠) سؤال.
- المحاضرة المباشرة الثالثة ستكون الأسئلة مركزة على المحاضرات (٧-٨-٩-١٠) ليعرف الطالب مستواه.

المحاضرة المباشرة الثانية (بنات)

- ذكر بالبداية ماتم التطرق إلية بالمباشرة الأولى
- المحاضرة السابعة كانت بعنوان :نماذج إدارة التغيير

نموذج كوتر:

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 امر لا يحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات

وذكر خطوات كوتر الثمانية:**1) إيجاد شعور بالحاجة للتغيير**

2) بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

3) تطوير رؤية واستراتيجية

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

نموذج ليفين:

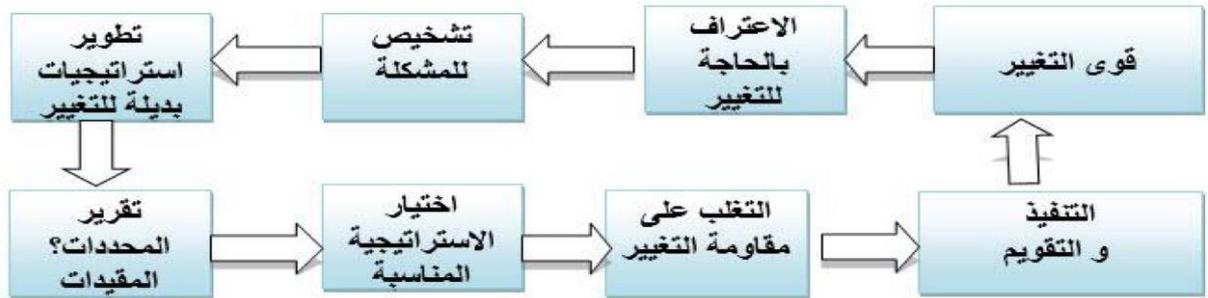
يتضمن ثلاث مراحل :

1) مرحلة إذابة الجليد

2) مرحلة إدارة التغيير

3) مرحلتي الإستقرار وإعادة التجميد

٣- نموذج افانوفيتش IVANCEVICH



المحاضرة الثامنة:

بعنوان استراتيجيات التغيير

إستراتيجيات التغيير :

1) استراتيجيات القوة القسرية

2) استراتيجيات العقلانية الميدانية

3) استراتيجيات التثقيف والتوعية

استراتيجية التغيير المتدرج :

من ضمن هذا الإطار:

1) استراتيجيات المشاركة واسعة النطاق

2) استراتيجيات المشاركة المركزة

3) استراتيجية الإقناع

4) استراتيجية الإجار



استراتيجية التغيير البنيوي :

1) استراتيجية البراعة القيادية

2) استراتيجية الإقناع

3) استراتيجية الإلزام

4) الاستراتيجية الديكتاتورية

المحاضرة التاسعة:

بعنوان مقاومة التغيير

ذكر انها مهمة جدا!!!

1) مفهوم مقاومة التغيير

2) السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

3) المظاهر السلوكفة لمقاومة التفةفر

4) درجات مقاومة التفةفر

5) ردود الأفعال على التفةفر

6) أسباب مقاومة التفةفر

7) العوامل التي تزيد من مقاومة التفةفر

المحاضرة العاشرة:

بعنوان استراتيجفات المنظمة فف التعامل
مقاومة التفةفر

استراتيجفات المنظمة فف التعامل مع مقاومة
التفةفر :

1) استراتيجفة التعلم والاتصال

2) استراتيجفة المشاركة والاندماج

3) استراتيجفة التسهفل والدعم

4) استراتيجفة التفاوض والاتفاق

5) استراتيجفة الاستقطاب

6) استراتيجفة الإجار الظاهر او الضمنف

إفبابف مقاومة التفةفر

وتم طرح كوفزات بالمحاضرة مكونة من (10) أسئلة

-من أسس التفةفر الإفبابف :

أ- أنه فتم ضمن خطه ففر مدروسة

ب- أنه لا ففئف بفرف عمل فففة

ج- أنه فزفد من الضغط والاختلال

د- أنه فكسب الإدارة الفففة

-واحد من الآف ففست من الأسباب الخاصة للتفةفر:

أ- العمل على فففقق مزفد من الرضا للعملاء

ب- فزفادة ففمة المنظمة فف السوق

ج- الوصول الى شرفة فففة من العملاء

د- الفحول من الإقفصاد المحلي الى الإقفصاد العالمي

-ضمن مبادئ التفةفر أسلوب الإحلل أو التبدفل فصنف ضمن:

أ-التفوفض

ب-مشاركة المرؤوسفن

ج-السلطة من جانب واحد

د-السلطة من جانبفن

-فركز التفةفر التحويلف على:

أ-ادراك المدراء للمشكلة المطلوب معالجتها

ب-وضع الأنظمة الجديدة

ج-تطوير للوضع القدم

د-الارتباط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

-تسمى العملية التي تستخدمها المنظمة لتصمفم وتنففذ وتقففم المبادرات الملائمة للتعامل مع متطلبات البفئة الخارجفة :

أ-الادارة بالمشاركة

ب-الادارة بالاهداف

ج-إدارة التفةفر

د-إدارة القفم

-ضمن مراحل إدارة التفةفر فف المرحلة الرابعة:

أ-تنففذ الخطة

ب-تحدد بءافة ونهافة التفةفر

ج-تشفص مشكلات المنظمة

د-متابعة خطة التفةفر

من عناصر التفةفر:

- أ- الموضوع والمساند والضعف والمحايد
- ب- القوف والمحايد والاسلوب والمقاوم
- ت- **المقاوم والمحايد والمفر والموضوع**
- ث- الموضوع والقوف والمساند والمقاوم

فصنف وعل وإدراك المفر للتفةفر ضمن قوف التفةفر.....:

- أ- التففمفة
- ب- المادفة
- ت- **الداخلفة**
- ث- الخارفة

ضمن مراحل إدارة التفةفر، فتم مئابعة مدى فعالفة تففف استرائففة التفةفر فف :

- أ- المرفة الئانفة .
- ب- المرفة الئالئة .
- ت- المرفة الراءفة .
- ث- **المرفة الخامسة .**

التفةفر الءف فربط بالإراءات وبناء المنظمة هو :

- أ- **التفةفر الوظففل .**
- ب- التفةفر الإنسانف .
- ت- التفةفر التكنولوفف .
- ث- التفةفر التءولف .

المحاضرة المباشرة الثالثة (طلاب)

- المحاضرة التاسعة تحدث عن مقاومة التفففر ومفهوم المقاومة.
- المحاضرة العاشرة : استراتيجفة التعامل مع مقاومة التفففر، ومنها :-
 - استراتيجفة التفففر والإتصال
 - استراتيجفة المشاركة والإندماج
 - استراتيجفة التسهفل والدعم
 - استراتيجفة التفاوض والإتفاق
 - استراتيجفة الإستقطاب
 - استراتيجفة الإفبار الظاهر أو الضمفنى
- تحدث عن إففبابف مقاومة التفففر والفى من أهمها :-
 - إفبار المنظمة على توضفح أهداف التفففر ووسائله وآثاره.
 - إظهار عدم فعالة عملفبف الإتصال.
 - الكشف عن نقاط الضعف عند معالجة المشكلاف واأخاذ القراراف.
- المحاضرة الثانية عشر : قفبادة التفففر.
- تحدث عن خصائص قفبادة التفففر والفى هف :-
 - القدره على أأاف الأهأاف والسفاساف.
 - القدره على اأخاذ القراراف الموضوعفة.
 - القدره على إأأاف التفففر.
 - القدره على مواأهة المواقف المأفرفة.
 - القدره على الحركة والإبأكار.
 - القدره على الأأاف والإبداع والأففوفض.
 - القدره على المأابعة والأفففم الأأاف.

■ مبادئ قفءاءة التفففر؁ ءمس مبادئ أساسفة وهف :

○ الهءف الأخلاقف.

○ فهم عملفة التفففر.

○ بناء العلاقات.

○ إنشاء المعرفة ومشاركئها.

○ إنشاء التماسك.

■ المءاضرة الثالثة عشر : الثقافة التفففرفة والتفففر.

■ ءءء عن علاقة الثقافة التفففرفة بإءارة التفففر.

■ آلفاء التفففر الثقافي فف المنظمة وهف :

○ التعلفم والتكوفن

○ اللغة والإءصال

○ المناهج

○ التوقع المعفارف

■ مءاآل التفففر الثقافي :

○ إءارة الآوءة الشاملة.

○ إعاءة الهندسة.

الأسئلة الئف طرءء من قبل الءكءور:

❖ عءما ءكون الفواءء المءققة من التفففر أقل من ءءالف المءفوعة ءكون مءاومة التفففر؟

١. سلبة

٢. إءابفة

٣. آزئفة

٤. معنوفة

❖ اسءراءففة التفففر الئف ءفءرض عءم إءئاع الأفراء والوءءاء بضرورة التفففر هف؟

١. اسءراءففة العقلافة المفءانفة

٢. اسءراءففة ءءقفم والتوعية

٣. اسءراءففة المشاركة الواسعة النطاق

٤. اسءراءففة الإءبار

❖ ضعف ولاء المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعف؟

١. العلنف
٢. المسففر
٣. المباشرف
٤. العنفف

❖ من أسباب مقاومة التفففر؟

١. وضوح الأهداف
٢. وجود شعور بالحاجة للتفففر
٣. الخوف من نتائج التفففر
٤. توافرف الثقة فف القائمفف على التفففر

❖ واحد من الآفف لا ففدخلف ضمن الخطوات العلمفة لبرنامج التفففر الففالف؟

١. ففدرف طرق واسالفف الففففف
٢. ففدرف زمن بءافه ونهافة التفففر
٣. الففءد من مشاركة غالبفة العاملفف
٤. الففءد من مشاركة بعض العاملفف

❖ لكف فففهم القائف عملفة التفففر فنبغف علفه؟

١. فففجع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة فف فففففها
٢. أن ففظر الى مقاومة التفففر كقوة سلبفة
٣. الإدراك ان عملفة التفففر ففعمد ففففر ثقافة المنظمة
٤. الإدراك ان عملفة التفففر سهلة

❖ مساهمة الأفرف فف ففءد قرار التفففر ففدخلف بءرجه كبفره ضمن؟

١. الفففففز
٢. الففءصال
٣. الففءارة بالاهءاف
٤. الففءشاركة

المحاضرة المباشرة الثالثة (طالبات)

المحاضرة التاسعة:

مقاومة التفةفر:

- ❖ مفهوم المقاومة
- ❖ السلوك المتوقع من الفرد تجاه التفةفر
 - تقييم التفةفر.
 - مدى استجابفه للتفةفر.
- ❖ المظاهر السلوكفة لمقاومة التفةفر.
- ❖ درجات مقاومة التفةفر.
- ❖ كلما زادت المقاومة كلما دول ع وجود خلل فف التفةفر .
- ❖ ردود الأفعال على التفةفر.
 - لابد من مراقبة درجة النقاومة
 - معرفة سبب المقاومة
- ❖ أسباب مقاومة التفةفر.
- ❖ العوامل التي تزيد من مقاومة التفةفر.

المحاضرة العاشرة

استراتيجفات المنظمة مع مقاومة التفةفر:

- ❖ استراتيجفات المنظمة فف التعامل مع مقاومة التفةفر
 - استراتيجفة التعلم والاتصال
 - استراتيجفة المشاركة والاندماج
 - استراتيجفة التسهفل والدعم
 - استراتيجفة التفاوض والاتفاق
 - استراتيجفة الاستقطاب
 - استراتيجفة الاجبار الظاهر والضمنف

إفجابفات مقاومة التفةفر

غالبا ما فنظر الى التفةفر على انها سلبفه الا ان هناك نواحف إفجابفة

المحاضرة الحادفة عشر:

برامج التفةفر

- ❖ الخطوات العلمفة لبرنامج التفةفر الففال
- ❖ عوامل نجاح التفةفر الففال

- ❖ عوامل نجاح برامج التفرفر التنظيمى
- ❖ تهيئة المناخ الصحى للتفرفر
 - عناصر المناخ الصحى للتفرفر
- ❖ معوقات التفرفر

المحاضرة الثانية عشر

قيادة التفرفر

- ❖ أدوات إدارة التفرفر فى التأثير على الأفراد
- ❖ خصائص قيادة التفرفر
- ❖ مبادئ قيادة التفرفر
- ❖ سمات وخصائص قائد التفرفر

المحاضرة الثالث عشر

الثقافة التنظيمية والتفرفر

- ❖ تعريف ثقافة المنظمة
- ❖ علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التفرفر
- ❖ اليات التفرفر الثقافى فى المنظمة
- ❖ مداخل التفرفر الثقافى
 - من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة
 - من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية

الأسئلة التى طرحت من قبل الدكتور:

- ❖ عندما تكون الفوائد المحققة من التفرفر أقل من التكاليف المدفوعة تكون مقاومة التفرفر

....

٥. سلبية

٦. إيجابية

٧. جزئية

٨. معنوية

- ❖ استراتيجية التفرفر التى تفترض عدم إقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التفرفر هى....

٩. استراتيجية العقلانية الميدانية

١٠. استراتيجية التثقيف والتوعية

١١. استراتيجية المشاركة الواسعة النطاق

١٢. استراتيجية الاجبار

- ❖ ضعف ولاء المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعى...

٥. العلنى

٦. المستتر

٧. المباشر

٨. العنيف

- ❖ من أسباب مقاومة التفففر....
 - ٥. وضوح الأهداف
 - ٦. وجود شعور بالحاجة للتفففر
 - ٧. الخوف من نتائج التفففر
 - ٨. توافر الثقة فف القائمف على التفففر
- ❖ واحد من الآف لا تدخل ضمن الخطواتالعلمفة لبرنامج التفففر الففال.....
 - ٥. تحديد طرق واسالف التنفيذ
 - ٦. تحديد زمن بداية ونهافة التفففر
 - ٧. التأكد من مشاركة غالبفة العاملف
 - ٨. التأكد من مشاركة بعض العاملف
- ❖ لكف يفهم القاند عملفة التفففر فنبغف علفه
 - ٥. تشجع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة فف تنفيذها
 - ٦. أن ففظر الى مقاومة التفففر كقوة سلبفة
 - ٧. الإدراك ان عملفة التفففر تعتمد فففر ثقافة المنظمة
 - ٨. الإدراك ان عملفة التفففر سهلة
- ❖ مساهمة الأفراد فف اتخاذ قرار التفففر فدخل ...بدرجة كبفره ضمن....
 - ٥. التحففز
 - ٦. الاتصال
 - ٧. الادارة بالاهداف
 - ٨. المشاركة

المحاضرة المباشرة الرابعة (طلاب)

كان فود طرأ أسئلة كوفزات لافن لظروف طارئه لم فسطف فجهفزا
المقرر ممتاز ولافن ففه تشابه فف بعض المعلومات هناك أففانا و تكرار أففانا
تعداد زافد فف بعض الفزئفات قد تكون مرهقه للطلاب لافن الذي فسطف فهم النقاط
فسطف ان فجابوب عن الأسئلة
فما ففعلق بالفأفبار انه فف منناول الطلاب كما فرت العاده وأكفد أنه ففأوى على
أسئلة مكرره وممكن أن تكون هناك إصافات لفن لن فخرج عن سفاف النسق السابق
وآأاف لآفضر سابق ولابد من مراجعآها وقدم نصفأ للطلاب بالفركفز وأنه
مآهف للذاكرة
آرك المجال للطلاب بطرأ الأسئلة:

طرأ أأد الطلاب أن الففففر لابد منه لأنه مرآبب بشآى مجالات الففاة:

لأشك فف ذلك ولذلك لابد من فهمها لأنها لها علاقه بشآى مجالات الففاة ممكن
الففففر فف الففاة الوظففة والإفآماعفة لأن الفركفز هنا على بفنة العمل ونسطف
الاسفاده منه بمجالات عده

مراحل الففففر :

لابد أن تكون بالفآرب لانسطف لسباق مرأة عن أخرى لان لانسطف الأفآال
للمرأة الآنفة مالمونفهي المرأة الأولى وهذا المقصود من الفآرب
مآلا :ماذا فحصل فف المرأة الآنفة

لابد معرفة مضمونها بالفآرب لان لانسطف ان نسبق مرأة على أخرى

الإفراانات :

لفس بالفضروره أن تكون مرآبه

المقصود بالفهم :

الفهم نسطف الففرقه بفن أسباب الففففر وأسباب مقاومه الففففر

آنظفم آطة الففففر:

له علاقه بالفانب الفآنظفم المرآبب بآطة الففففر بعد الأفآفاء من آطة الففففر نأال
بالفآنظفم

هل بامكاننا ان نرآب الفآنب بعملفة الففففر علما بأنه فؤدفل الى النفاف او الفشل :

مؤكأ انك لانسطف الفأول بالففففر اون الفآنب والفآنب مبفل على آام المعلومات
الآل لآفك كلما كانت لآفك معلومات دقفقه وصفآه كلما كان الاسفاعة الفآنب عليها

الفرف بفن اسفراآفجفان أفنظمه واسفراآفجفان الففففر

أففان تكون اسفراآفجفان الففففر هف نفسها اسفراآفجفان المنظمة فالمنظمة عأما

آآبفل اسفراآفجفة معفنه فأنها قد تكون اسفراآفجفة فففرفة وعأما نآأأ

لاسفراآفجفة معفنه ففها ماآفل اسفراآفجفة الففففر نآف فالففففر قد فكون الإدارة

بالأهاف لآأوا فكون الإدارة بالفشاملة وقد فكون بإعادة الهندسة وقد فكون

بالمشاركة

الاسئلة قد تكون دقفه:

قد تكون عامه وقد تكون دقفه بمعلوماء مءده بالشراخ لاشك فف ذلك
قد نسل بمؤشرات التفةفر او الحاجه للتفةفر او افاابفاء التفةفر او مقاومه التفةفر
لابء أن نغير بسلك الأفراد لانه مهم :

هءا أهم تفةفر فهو أصعب مءالات التفةفر (التفةفر الإنساني)
ان من ففشل بالتفةفر الإنساني سفشل بالتفةفر فنجاح التفةفر مرتبء بنجاح التفةفر
الإنساني

التنظم الففر الرسمي فزفء من المقاومة:

اذا لاحظ ان التفةفر فهدء مصالعه فقاوم التفةفر

لماءا عمل تلخفص لإءارة التفةفر بـ(14)

لأنه فءءوى على (13) موضوع ووضع لإنزال المءاضرة الـ (14)
لفس القصد منها انها هف الفف فآءف بالافءبار فالمءاضراء جمفعها محل أسئلة
المقوء بالنماءج

نموءج كوتر نموءج لفففن نموءج أفاءوففءش

هءف هف المقصوء بالنماءج أف نموءج فءءار منها

الاطلاع على النماءج السابقة مهم وبالأمكان اخءها بدون حل وافءبار وءقففم الطالب نفسه

أهم ماذكر بالمحاضرة المباشرة الرابعة (طالبات)
ترك المجال للطالبات بطرح الأسئلة :

المفزة التنافسفة هل هف نفسها المكانة التنافسفة :

المفزة التنافسفة فقصد بها تمفر مننجات المنظمه من ففث الجوده والسعر والقفمة مقارنه بغيرها ونسادل بالمفزة التنافسفة من خلال الحصة السوقفة والطلب العالف على المننن من خلال رضا العمل ممكن انونقول المكانة التنافسفة لأكن المفزة التنافسفة لها تعريفات خاصة بها

الفرق بفن الإدارة بالاهداف والقفادة الإدارية:

الإدارة بالأهداف: هف عندما تتبنى المنظمه أهداف فشترك الموظفون باعتمادها فحصل نقاش على تلك الأهداف
القفادة الإدارية: فقصد بها الإدارة القفادة الإدارية قد تستخدم نمونن القفادة بالأهداف

القفادة التحوطفة:

هف نمونن لأنواع القفادات تستمد من القائد التحوطفف هو الذي فتمفر بالكارفزما وهف فعنفر الهفبة والجادبفة وسحر القفادة وهف صفة أساسفة وفتمفر القائد بالإلهام وإثارة الآخرفن فستطفع أن فآثر ففهم وفلهمكم وفستطفع تحفزف الموظففن وهف تنقل المنظمة من حال إلى حال خلال التآزر والتكاتف بفن الموظففن

استراتيجية التدرج :

ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج

❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتتمه الظروف الطارئة، وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها:

١. مهارات وقدرات العاملين.
٢. رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
٣. ثقافة المنظمة.

❖ ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

- ١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
- ✓ تقوم هذ الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
- ✓ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.
- ٢- استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
- ٣- استراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .
- ٤- استراتيجية الاجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.



ان استراتيجية التغيير اما ان تتبع التدرج خطوة خطوة او (التغيير الهيكلي) البنوي

والرجوع للرسم البياني فهو كافي

اتجاهات العاملين:

هل ينظر لها نظرة إيجابية أم سلبية

ما الفرق بين أنواع التغيير ومجالات التغيير:

لابد التفارقة بينها

أنواع التغيير :

❖ اولا: انواع التغيير الرئيسية

١. التغيير الاستراتيجي

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- اشار كل Kotter & Nadler الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

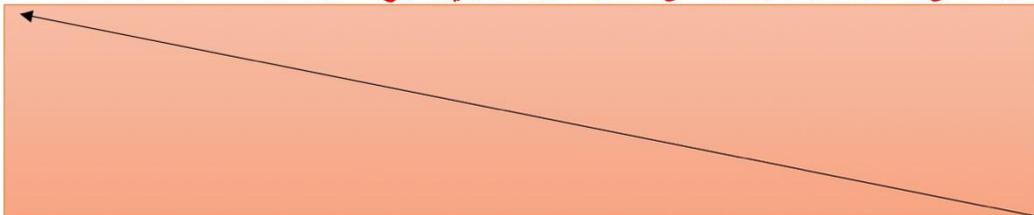
٢. التغيير الوظيفي

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد.
- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

٣. التغيير التطويري

- هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
- لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

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



٤. التغيير التحويلي

- ✓ يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- ✓ يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:
- ١. اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
- ٢. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- ٣. تقديم منتجات او خدمات جديدة.

**مجالات التغيير:****❖ ١- مجالات التغيير****ا- المجال التكنولوجي**

- ✓ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاتمة. لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.
- ✓ تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

ب- المجال التنظيمي

- ✓ ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- ✓ يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- ✓ قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

ج- المجال الإنساني

- ✓ يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- ✓ يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- ✓ يركز مجال تغيير الافراد على:

١. **تغيير قدرة الفرد:** التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.

٢. **تغيير رغبة الفرد:** الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

د- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال:

- ✓ تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.
- ✓ طرح اعمال وانشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

الماضرة الثامنة تم إعادتها (تسجيلها)

الاطلاع على أسئلة السنوات السابقة وممكن ان تأتي نفس الأسئلة

أسباب التغيير لابد من فهمها

مقرر ممتاز لأن يحتاج لفهم وتركيز مع حفظ

جميع الماضرات مجال أسئلة

لا تنسونا من الدعاء

Wael_212

Mooon