

## المحاضرة الأولى

تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب :

**مفهوم التغيير**  
- غير الشيء أي يبدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه  
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة  
- عرّف French التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارته مشتركة متعاونه وفعاله لبنية التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل  
- عرّف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه تثقيفه هادفه لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

يعرف التغيير بأنه عملية :

١. التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع مستقبلي
٢. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع المستقبلي
٣. التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي
٤. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

١. أحداث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
٢. أحداث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
٣. أحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة
٤. عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة

إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة تدرج ضمن....

١. التغيير الإنساني
٢. التغيير الهيكلي
٣. التغيير التنظيمي
٤. التغيير التطويري

يعرف التغيير التنظيمي بأنه أحداث تعديلات في ..

١. المستوى التكنولوجي
٢. البيئة الخارجية
٣. الاهداف و السياسات
٤. الحصة السوقية

تتمثل ادارة التغيير في :

١. سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة
٢. الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة
٣. تغيير أفكار وقيم واتجاهات العملاء
٤. التحول من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود

الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية تسمى.....

١. استراتيجية التغيير
٢. عناصر التغيير
٣. ادارة التغيير
٤. برنامج التغيير

**مفهوم إدارة التغيير**  
- عرّف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية  
- يرى Tushman إن ادارة التغيير تتضمن الإنتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاله

❖ تسمى العملية التي تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة متطلبات البيئة الخارجية :

١. الإدارة بالمشاركة
٢. إدارة الأهداف
٣. إدارة التغيير
٤. إدارة بالقيم

❖ سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد هي :

١. التغيير التنظيمي
  ٢. إدارة التغيير
  ٣. التغيير
  ٤. تنفيذ التغيير
- ادارة التغيير: هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه الى تحسين قدرات المنظمه على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- عرّف بنيس Bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئه الاجتماعيه والثقافيه والاقتصاديه
- ادارة التغيير : عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفته معينه يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

❖ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب تصنف ضمن :

١. أهداف التغيير
٢. خصائص التغيير
٣. مبادئ التغيير
٤. معوقات التغيير

❖ من اهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
٢. تشجيع الافراد على تحقيق اهدافهم الشخصية بدل اهداف المنظمة
٣. تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة
٤. تمكين المديرين من إتباع اسلوب الادارة التقليدية بدل الادارة بالمشاركة

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

١. تحديات التغيير
٢. ادارة التغيير
٣. اهداف التغيير
٤. تنظيم التغيير

#### أهداف التغيير

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

❖ واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة
٢. زيادة درجة التعاون بين المنظمات
٣. مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم
٤. تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية

❖ واحد من الآتي ليست من اهداف التغيير :

١. زيادة درجة التعاون بين العاملين
٢. زيادة درجة التعاون بين الاقسام
٣. زيادة درجة التعاون بين العملاء
٤. زيادة درجة التعاون بين القيادات

❖ بناء الثقة بين الافراد والمجموعات في المنظمة غالبا ما يندرج ضمن :

١. فوائد التغيير
٢. مبادئ التغيير
٣. متطلبات التغيير
٤. اهداف التغيير

❖ مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

١. مبادئ التغيير
٢. اهداف التغيير
٣. خصائص التغيير
٤. معوقات التغيير

خصائص التغيير

- ١) التغيير أمر **حتمي** لا مفر منه
- ٢) التغيير حركة **تفاضليه** حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- ٣) **التغيير عملية مستمرة** بتخطيط أو بدونه
- ٤) التغيير عملية شاملة لكل المنظمه ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمه

❖ يتميز التغيير بأنه :

١. أمر غير حتمي
٢. حركة تشاؤميه
٣. عملية مستمرة
٤. عملية خاصة

❖ يندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن:

١. خصائص التغيير
٢. ايجابيات التغيير
٣. رقابة التغيير
٤. تنسيق التغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير ..

١. الحتمية
٢. التفاولية
٣. التشاؤمية
٤. الاستمرار

❖ من خصائص التغيير:

١. زياده قدره المنظمه على البقاء والنمو
٢. تأثير التغيير الجزئي على كامل أجزاء المنظمه
٣. زياده درجه التعاون بين وظائف المنظمه
٤. مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم

❖ عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمه الى واقع اخر منشود مرغوب تسمى

١. التغيير
٢. التغيير التنظيمي
٣. اداره التغيير
٤. تنسيق التغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ..

١. الكشف عن الصراع وإدارته
٢. أنه عملية شاملة لكل المنظمة
٣. بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد
٤. تمكين المديرين من اتباع اسلوب الاداة بالأهداف

❖ عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تسمى

١. إدارة التغيير
٢. تنظيم التغيير
٣. التغيير
٤. التغيير التنظيمي

## المحاضرة الثانية

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

- ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا ٥٠% من التقنيات تصبح قديمه كل ١٨ شهرا

- ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه

- الثورة التكنولوجيه : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات

- ثورة العولمه : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانيه وحولت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصاديه والإعلاميه

- الثورة البيئيه : المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئه في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المانيه والبريه

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

١. ثورة الإقتصاد
٢. ثورة العولمه
٣. الثورة البيئيه
٤. ثورة المعرفة

❖ أدت ثورة العولمه إلى.....

١. التحول نحو اقتصاد الخدمات
٢. التطور السريع في هندسة الحاسوب
٣. زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه
٤. زوال الحواجز الزمنية والمكانيه بين دول العالم

❖ الثورة التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانيه وحولت العالم الى قرية صغيرة :

١. ثورة الإقتصاد
٢. الثورة البيئيه
٣. ثورة المعرفة
٤. ثورة العولمه

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

- ١- الأسباب الإقتصاديّه : العولمه الإقتصاديّه ، المشكلات الإقتصاديّه ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سياده اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق
  - ٢- الأسباب التكنولوجيه : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقه
  - ٣- الأسباب الإجتماعيه : النزاعات الآفات الإجتماعيه
- كما توجد الكثير من الأسباب الخاصه للتغيير والمؤثره على تنافسيه منظمات الأعمال من أهمها
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه والشعور بأن التغيير حقيقه لا بد منها
  - الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمه والأفراد العاملين فيها
  - تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالميه ، والعمل على ابتكار منتجات جديده
  - العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم
  - الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
  - الوصول إلى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
  - زيادة قيمة المنظمه في السوق
  - مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

❖ من الاسباب الخاصه للتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسيه منظمات الاعمال.....

١. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
٢. تحسين جودة المنتجات او الخدمات
٣. تطور وسائل المعلومات والاتصال
٤. تلبية احتياجات شريحة محدوده من العملاء

❖ واحده من الآتي ليست من الأسباب الخاصه للتغيير :

١. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء .
٢. زيادة قيمة المنظمه في السوق .
٣. الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء .
٤. التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي

❖ من الأسباب الخاصه بالتغيير.....

١. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
٢. التأخر في اتخاذ القرارات
٣. المركزيه وانعدام التفويض
٤. زيادة قيمة المنظمه في السوق

❖ غالبا ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن :

١. الاسباب العامه للتغيير
٢. الاسباب الخاصه للتغيير
٣. مؤشرات الحاجه للتغيير
٤. متطلبات التغيير

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

- الأزمه : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
- الرؤيه : ممثله في الصوره الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير
- الفرصه : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتض الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل
- التهديد : التي سيؤثر سلبي على المنظمه ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

❖ واحد من الاتي ليست من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات :

١. زيادة قيمة المنظمة في السوق (من الأسباب الخاصة بالتغيير)

٢. زيادة شكاوى العملاء في المنظمة

٣. زيادة تغيب العاملين

٤. زيادة حجم الاعمال المكتتبية

❖ غالبا ما يندرج كثرة اللجان والاجتماعات ضمن...:

١. الاسباب الخاصة للتغيير

٢. مؤشرات الحاجة للتغيير

٣. الاسباب العامة للتغيير

٤. مؤشرات عدم الحاجة للتغيير

مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

١- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسه

٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين

٣- كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات

٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه

٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي

٦- كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتتبيه

٧- التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه

٨- المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين

٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين

١٠- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

❖ واحدة من الاتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات :

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة

٢. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

٣. تطور وسائل المعلومات والاتصال

٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء

أهمية التغيير

- أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق

الأهداف

- أهمية التغيير بالنسبه للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ،

إشباع اكبر

- أهمية التغيير بالنسبه للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعليه وبكفاءه ،

خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه

❖ من الاتي ليست من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات:

١. زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة

٢. زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسيب التنظيمي

٣. زيادة حجم الأعمال المكتتبية

٤. زيادة قيمة المنظمة في السوق .

❖ تصنف انعدام التفويض في الموظفين وضعف الثقة فيهم ضمن :

١. الاسباب الخاصه للتغيير

٢. مؤشرات الحاجة الى التغيير

٣. خصائص التغيير

٤. الاسباب العامه للتغيير

❖ تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن:

١. الأسباب الخاصة للتغيير

٢. مؤشرات الحاجة إلى التغيير

٣. خصائص التغيير

٤. الأسباب العامة للتغيير

❖ من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

١. قلة شكاوي العملاء

٢. قلة شكاوي العاملين

٣. قلة تغيب العاملين

٤. زيادة حجم الاعمال المكتتبية

❖ يصنف وجود المركزية ضمن :

١. خصائص التغيير

٢. اداره التغيير

٣. الأسباب الخاصة للتغيير

٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

❖ **الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية يصنف ضمن :**

مبادئ التغيير  
اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة :  
١- مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :

- أسلوب المرسوم والقرار
- أسلوب الإحلال أو التبديل
- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- ٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين : لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه
- ✓ أسلوب القرارات الجماعيه
- ✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه
- ٣- مبدأ التفويض أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله
- أسلوب التدريب الجماعي

١. مؤشرات تاجيل التغيير
٢. مؤشرات الحاجة الى التغيير
٣. الاسباب الخاصة للتغيير
٤. الاسباب العامة للتغيير

❖ **أقترح " Griener" ضمن مبدأ السلطة من جانب واحد :**

- أ- أسلوب الإحلال والتبديل**
- ب- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
  - ج- أسلوب القرارات الجماعية
  - د- أسلوب التدريب الجماعي

❖ **ضمن مبادئ التغيير الاعتماد على القوة الرسمية يندرج ضمن :**

١. مبدأ التفويض
٢. مبدأ تقسيم العمل
٣. مبدأ السلطة من جانب واحد
٤. مبدأ مشاركة المرؤوسين

❖ **التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :**

١. مبدأ السلطة
٢. مبدأ مشاركة المرؤوسين
٣. مبدأ التفويض
٤. مبدأ تقسيم العمل

❖ **اقترح " Griener " استخدام اسلوب القرارات الجماعية ضمن مبدأ..**

١. السلطة من جانب واحد
٢. التفويض
٣. مشاركة المرؤوسين
٤. السلطة من جوانب متعددة

❖ **اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطة من جانب واحد أسلوب...:**

١. تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
٢. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
٣. أسلوب القرارات الجماعية
٤. أسلوب التدريب الجماعي

❖ **ضمن مبادئ التغيير، أسلوب الإحلال والتبديل يصنف ضمن مبدأ :**

١. التفويض .
٢. مشاركة المرؤوسين .
٣. السلطة من جانب واحد .
٤. السلطة من جانبين .

❖ **ضمن مبادئ التغيير اسلوب المناقشة الجماعية للحالة يصنف ضمن مبدأ:**

١. التفويض
٢. مشاركة المرؤوسين
٣. السلطة من جانب واحد
٤. السلطة من جانبين

- ❖ أن تتميز إدارة التغيير بالشرعية يعني :
  ١. أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
  ٢. أن يتم التغيير في إطار القانوني
  ٣. أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب
  ٤. أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها

- ❖ أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد يأتي ضمن احد خصائص التغيير التالية..
  ١. الاستهدافية
  ٢. الفعالية
  ٣. الرشادة
  ٤. المشاركة

#### خصائص ادارة التغيير

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

- ❖ أن تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..
  ١. أن تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
  ٢. أن يتم التغيير في إطار الشرعية
  ٣. أن يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
  ٤. أن يتوافق التغيير مع الاحداث ويتكيف معها
- ❖ أن تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية يعني ...
  ١. أن تتم في إطار حركة المنظمة
  ٢. ارتباطها بالواقع العملي للمنظمة
  ٣. احتياجها الى التفاعل الايجابي
  ٤. توافقها مع احتياجات قوى التغيير

#### إن تتميز إدارة التغيير بالفعالية يعني

- ١. أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- ٢. انها تحتاج الى التفاعل الايجابي
- ٣. أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة
- ٤. أن تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

#### من خصائص إدارة التغيير ...

- ١. المشاركة والإصلاح والرشادة والشرعية
- ٢. الاستهدافية والمركزية والواقعية والتكيف السريع
- ٣. الشرعية والإصلاح والمركزية والاستهدافية
- ٤. الإصلاح والتوافقية والمقاومة والفاعلية

#### ضمن مبادئ التغيير ، من أساليب مبدأ التفويض نجد

- ١. أسلوب القرارات الجماعية
- ٢. أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه
- ٣. أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله
- ٤. أسلوب الاحلال او التبديل

#### واحد من الاتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير :

- ١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
- ٢. الوصول الى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
- ٣. المركزيه وانعدام التفويض
- ٤. زياده قيمه المنظمه في السوق

❖ واحد من الآتي ، ليست من ضمن أساليب القوة الرسمية المعتمدة ضمن مبدأ السلطة من جانب واحد :

١. أسلوب المرسوم والقرار
٢. أسلوب التدريب الجماعي
٣. أسلوب الإحلال أو التبديل
٤. أسلوب تبديل علاقات العمل

❖ من مؤشرات عدم الحاجة للتغيير في المنظمة

١. كثرة التسرب والاستقالات
٢. كثرة الغياب والتسيب التنظيمي
٣. كثرة اللجان والاجتماعات
٤. كثرة الصادات الفردية والجماعية

❖ سيادة اقتصاد السوق وازدياد حدة المنافسة تصنف ضمن

١. مؤشرات الحاجة للتغيير
٢. القوى الدافعية للتغيير
٣. الأسباب الخاصة للتغيير
٤. الأسباب العامة للتغيير

### المحاضرة الثالثة

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

١. التغيير الوظيفي
٢. التغيير التكنولوجي
٣. التغيير الاستراتيجي
٤. التغيير التحويلي

❖ يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي

١. تحليل العوامل الداخلية
٢. تحليل العوامل الخارجية
٣. تحليل العوامل الداخلية والخارجية
٤. عدم القيام بأي تحليل

❖ يتمثل التغيير الوظيفي في...:

١. ادراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها
٢. وضع الانظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة
٣. تحسين وتطوير الوضع القديم
٤. التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

❖ التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو :

١. التغيير الوظيفي .
٢. التغيير الإنساني .
٣. التغيير التكنولوجي .
٤. التغيير التحويلي .

❖ غالباً ما يجب على المدير تحفيز الموظفين ضمن

١. التغيير الاستراتيجي
٢. التغيير الوظيفي
٣. التغيير التطويري
٤. التغيير التحويلي

أنواع التغيير الرئيسية

#### 1- التغيير الإستراتيجي

-يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجوده والإبتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين

-يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجي والموارد الداخلي للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السانده

- يتطلب تنفيذ التغيير الإستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلي والخارجية بالمنظمة

-أشار كلاً من Kotter & Nadler إلى أهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة

#### 2- التغيير الوظيفي

-يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد

-يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جديده بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد



❖ غالباً ما يجب على قائد التغيير ان يكون على علم بالطرق الإدارية و (( الاساليب الفنية والادارية )) ضمن :

١. التغيير التكنولوجي
٢. التغيير الاستراتيجي
٣. التغيير التحويلي
٤. التغيير الوظيفي

❖ التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة هو التغيير

١. الاستراتيجي
٢. التطويري
٣. الجزئي
٤. التحويلي

❖ التغيير الذي يفترض أن تطور الافراد يتحقق عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب هو ...

١. التغيير الوظيفي.
٢. التغيير التطويري.
٣. التغيير الجزئي.
٤. التغيير التحويلي.

❖ يتمثل التغيير التحويلي في :

١. إدراك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها
٢. وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
٣. تحسين وتطوير للوضع القديم
٤. التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

❖ التغيير الذي يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك فرصة يجب اغتنامها هو التغيير ...

١. الوظيفي .
٢. التطويري .
٣. الجزئي.
٤. التحويلي .

❖ التغيير الذي يحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها أو (اغتنامها) هو التغيير.....:

١. الوظيفي
٢. التطويري
٣. الجزئي
٤. التحويلي

❖ عملية اعاده هيكله المنظمة تدرج ضمن :

١. التغيير التطويري
٢. التغيير التحويلي
٣. التغيير الوظيفي
٤. التغيير الجزئي

❖ من اعقد انواع التغيير :

❖ التغيير الذي يعتبر من اعقد أنواع التغيير هو

١. التغيير الوظيفي
٢. التغيير التطويري
٣. التغيير الجزئي
٤. التغيير التحويلي

### أنواع التغيير الرئيسية

#### ٣- التغيير التطويري

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

يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :

- ١- لدى الأفراد في المنظمة القدره على التقدم والتطوير
  - ٢- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب
- يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل

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

- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي وطرح الأفكار

#### ٤- التغيير التحويلي

- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصه يجب اغتنامها

- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

- ١- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد
- ٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة
- ٣- تقديم منتجات أو خدمات جديده

### أنواع التغيير الأخرى

#### ١- التغيير حسب التخطيط

✓ **التغيير المخطط** : هو الإجراء الإداري الهادف إلى أحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه

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

#### ٢- التغيير حسب الشمول

✓ **التغيير الشامل** : هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات

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

#### ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

✓ **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى أحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف او العمليات

✓ **التغيير الخارجي** : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة

#### ٤- التغيير حسب الحالة

✓ **التغيير المادي والتكنولوجي** : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات

✓ **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

#### ٥- 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**

#### ٦- التغيير حسب السرعة

✓ **التغيير السريع**

✓ **التغيير التدريجي**

### ❖ يتمثل التغيير غير المخطط في

#### ١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة بإجراء انفعالي

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

### ❖ يسمى التغيير الذي تقوم به المنظمة كرد فعل لحالة طارئة:

١. التغيير الجزئي

٢. التغيير غير المخطط

٣. التغيير الشامل

٤. التغيير المخطط

### ❖ التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات هو

١. التغيير الجزئي

٢. التغيير الداخلي

٣. التغيير المخطط

٤. التغيير الشامل

### ❖ واحدة من الآتي ليست ضمن تصنيف التغيير حسب المستويات...

١. التغيير على مستوى المنظمة.

٢. التغيير على مستوى أسلوب العمل.

٣. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

٤. التغيير على المستوى المادي والمعنوي.

### ❖ ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة إلى...

١. التغيير السريع والتغيير التدريجي

٢. التغيير الداخلي والتغيير الخارجي

٣. التغيير المادي والتغيير المعنوي والتكنولوجي

٤. التغيير الشامل والتغيير الجزئي

### ❖ يتمثل التغيير المعنوي في :

١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة بإجراء انفعالي

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

### ❖ التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى

١. التغيير المادي

٢. التغيير المعنوي

٣. التغيير غير المخطط

٤. التغيير الشامل

### ❖ الشخص المحايد هو الشخص الذي :

١. لم يتبنى موقفاً واضحاً من عملية التغيير

٢. يرفض عملية التغيير

٣. يقاوم عملية التغيير

٤. يمارس التغيير

### عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

١- الموضوع : الذي يتناوله التغيير

٢- المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها

فهو أساس التغيير

٣- المحايد : الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير

٤- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها

٥- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

❖ من عناصر التغيير:

١. الموضوع والمساند والضعيف والمحاييد
٢. القوي والمحاييد والاسلوب والمقاوم
٣. المقاوم والمحاييد والمغير والموضوع
٤. الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

❖ من عناصر التغيير :

١. مقاومة المقاومة والموضوع
  ٢. الموضوع والقوي والمساند والمقاوم
  ٣. الموضوع والمساند والضعيف والمحاييد
  ٤. القوي والمحاييد والاسلوب والمقاوم
- ❖ الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو
١. المغير المنفذ
  ٢. المغير المادي
  ٣. المغير المتأمل
  ٤. المغير العقلاني

❖ الطرف المغير الذي يتعلم عن طريق التجربة والخطأ هو المغير

١. المنفذ
٢. المادي
٣. المتأمل
٤. العقلاني

❖ المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

١. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
٢. يبحث عن المعنى في عملية التغيير
٣. يبحث عن الحقائق في عملية التغيير
٤. يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

❖ الشخص المغير الذي يميل الى الاصغاء ، ومشاركة الافكار مع الاخرين يسمى المغير.....:

١. العقلاني
٢. المادي
٣. المنفذ
٤. المتأمل

❖ يسمى الشخص المغير الذي يحتاج الى معرفه طرق العمل:

❖ الشخص المغير الذي يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء يسمى:

١. المغير المادي
٢. المغير المنفذ
٣. المغير العقلاني
٤. المغير المتأمل

❖ من انماط الطرف المغير :

١. المدقق والمادي والملاعقلاني والمعنوي
٢. المعنوي والمنفذ و العقلاني والمادي
٣. المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي
٤. المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

أنماط الطرف المغير

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

❖ غالباً ما يندرج ضمن التغيير التحويلي

١. تقديم منتجات او خدمات جديده
٢. تغيير الانظمه الجديده والجراءات
٣. ربط اداره التغيير برؤيه رساله المنظمه
٤. تحفيز الموظفين على المشاركه وابداء الرأي

❖ يصنف التغيير العشوائي ضمن التغيير حسب

١. القوى الدافعه
٢. السرعه
٣. التخطيط
٤. الحاله

❖ يصنف التغيير التدريجي ضمن التغيير حسب :

١. مستوى التغيير
٢. القوى الدافعه
٣. الحاله
٤. السرعه

❖ من عناصر التغيير :

١. المتأمل
٢. المقاوم
٣. العقلاني
٤. المادي

❖ المغير المادي هو الذي :

١. يتعلم عن طريقه التجربه والخطأ
٢. يلزمه معرفه كيف تعمل الأشياء
٣. يربط بين مايعرض عليه من أفكار وعالم الواقع
٤. يشعر بالمتعه في تصور الأفكار المجرده

❖ غالباً ما يتطلب التغيير التطويري ..

١. وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدودة
٢. تحليل كل العوامل الداخليه والخارجية بالمنظمة
٣. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة
٤. إعداد تقنيات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد

❖ المغير العقلاني هو الذي ...

١. يتعلم عن طريق التجربه والخطأ
٢. يشارك الافكار مع الاخرين
٣. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
٤. يشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة

## المحاضرة الرابعة

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

❖ يهتم مجال التغيير التنظيمي :

١. بالمعدات والآلات

٢. بتغيير الأفراد

٣. بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام

٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير الإنساني :

١. بالجانب النوعي في الوظائف

٢. بالقيم والاتجاهات

٣. بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام

٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو

١. المجال التنظيمي

٢. المجال الإنساني

٣. مجال طرق العمل

٤. المجال التكنولوجي

❖ تغيير الإمكانيات العقلية للفرد يصنف ضمن ...

١. تغيير قدرة الفرد

٢. تغيير رغبة الفرد

٣. تغيير اتجاهات الفرد

٤. تغيير دوافع الفرد

### مجالات التغيير

#### ١- المجال التكنولوجي

١- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والآتمة . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .

٢- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

#### ٢- المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها

- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات

- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو ازالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة

#### ٣- المجال الإنساني

- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات

- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

- يركز مجال تغيير الأفراد على :

١- تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسديه والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات ،

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

#### ٤- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما

- طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإلغائها

| شكل التغييرات   | المجال             |
|---|--------------------|
| تغيير الآلات - تغيير التكنولوجيا - تغيير المواد الأولية         | التكنولوجي         |
| تقسيم الوحدات التنظيمية / احدات وحدات جديده / دمج وحدات قائمه   | التنظيمي           |
| الإختيار ، التدريب ، تغيير أفكار ، اتجاهات قيم ، ودوافع وطموحات | الإنساني           |
| احدات أنشطه جديده - إلغاء أنشطه - دمج أنشطه                     | الأنشطه والأعمال   |
| إلغاء سياسه / تعديل سياسه / إضافة سياسه جديده                   | السياسات           |
| تبسيط الطرق - تعديل الطرق - إدخال طرق جديده                     | طرق وإجراءات العمل |

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

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير  
١- وجود ضغط للتغيير  
٢- تحديد المشكلة والتعرف عليها  
٣- ابتكار الحلول والالتزام بها  
٤- استمرارية مجال التغيير

١. الخطوة الأولى  
٢. الخطوة الثانية  
٣. **الخطوة الثالثة**  
٤. الخطوة الرابعة

❖ **حسب الخطوات الاداية لتحديد مجال التغيير استمرارية مجال التغيير تأتي ضمن:**

١. المرحلة الاولى  
٢. المرحلة الثانية  
٣. المرحلة الثالثة  
٤. **المرحلة الرابعة**

❖ **يتم ضمن الخطوط الإدارية الثالثة لتحديد مجال التغيير**

١. **ابتكار حلول التغيير**  
٢. استمرارية مجال التغيير  
٣. تحديد مشكله التغيير  
٤. تنفيذ حلول التغيير

❖ **من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير.....:**

١. التجديد المستمر للتنظيم  
٢. **ابتكار الحلول والالتزام بها**  
٣. الاهتمام بالبعد الانساني  
٤. استخدام مفهوم النظم

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

١. ابتكار الحلول و الالتزام بها  
٢. **تحديد المشكلة والتعرف عليها**  
٣. استمرارية مجال التغيير  
٤. توقف مجال التغيير

❖ **وجود ضغط للتغيير بالمنظمة يعد أحد ....**

١. **الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير**  
٢. مراحل عمليه التغيير  
٣. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال  
٤. مراحل اداره التغيير

- العناصر المساعدة على التغيير  
☒ تحديد الهدف من التغيير  
☒ التجديد المستمر للتنظيم  
☒ الاهتمام بالبعد الإنساني  
☒ استخدام مفهوم النظم  
☒ تبنى استراتيجيات التطوير  
☒ الاهتمام بالتعلم من خلال الخبره

❖ **من العناصر المساعدة على التغيير.....:**

١. استمرارية مجال التغيير  
٢. **تبنى استراتيجيات التطوير**  
٣. تحديد المشكلة والتعرف عليها  
٤. وجود ضغط للتغيير

❖ **استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..**

١. **العناصر المساعدة على التغيير**  
٢. اسس التغيير الايجابي  
٣. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير  
٤. مجال طرق العمل

❖ الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة يصنف ضمن

١. العناصر المساعدة على التغيير
٢. عناصر التغيير
٣. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة
٤. عوامل نجاح التغيير الفعال

❖ من أسس التغيير الإيجابي :

١. ان يكون خارج الضوابط المحددة
٢. أن يزيد من حماس العملاء
٣. أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم
٤. أن يزيل الضغط والاختلال الموجود

❖ واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي ..

١. انه يتم ضمن خطة مدروسة
٢. ان يأتي بفرص عمل جديدة
٣. انه يزيد من الضغط و الاختلال
٤. انه يكسب الإدارة مهارات جديدة

❖ واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي

١. يتم ضمن خطة مدروسة
٢. يأتي بفرص عمل جديدة
٣. يعالج التهديدات الخارجية
٤. يكسب الإدارة مهارة جديدة

❖ أن يزيل التغيير الضغط والاختلال الموجود في المنظمة يصنف ضمن

١. عوامل نجاح ابتغير الفعال
٢. اهداف التغيير
٣. أسس التغيير الإيجابي
٤. العناصر المساعدة في التغيير

❖ من أسس التغيير الإيجابي ...

١. أنه يتم ضمن خطة غير مدروسة .
٢. أنه لا يأتي بفرص عمل جديدة .
٣. أنه يزيد من الضغط والاختلال الموجود .
٤. لأنه يكسب الإدارة مهارات جديدة .

❖ تدرج الصحة واليقظة والتنبيه ضمن...:

١. مقاومة التغيير
٢. مداخل التغيير
٣. عناصر التغيير
٤. برنامج التغيير

❖ تدرج اهمية الصحة واليقظة ضمن

١. مداخل التغيير
٢. نتائج التغيير
٣. مؤشرات الحاجة للتغيير
٤. اهداف التغيير

- أسس التغيير الإيجابي

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

مداخل التغيير

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
- ✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
- ✓ العمل على إحياء المنظمة
- ✓ الصحوه واليقظه والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من مداخل التغيير :

١. عدم قبول الوضع الحالي.
٢. عدم قبول الوضع المستقبلي.
٣. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
٤. التقدم نحو التغيير.

❖ يصنف تبني استراتيجيات التطوير ضمن :

١. الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. مراحل اداره التغيير
٤. تنسيق خطه التغيير

❖ تصنف ضرورة التخلي عن الوضع الحالي الواقعي ضمن :

١. اسس التغيير الايجابي
٢. مداخل التغيير
٣. عناصر التغيير
٤. مؤشرات الحاجة للتغيير

❖ التغيير الذي يشمل الدمج بين الوحدات في المنظمة يصنف ضمن ...

١. المجال الوظيفي
٢. المجال التنظيمي
٣. مجال طرق العمل
٤. المجال الانساني

❖ يصنف ابتكار الحلول والالتزام بها ضمن ..

١. الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. مراحل إدارة التغيير
٤. تنظيم خطة التغيير

## المحاضرة الخامسة

❖ يصنف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن قوى التغيير.....:

١. التنظيمية
٢. المادية
٣. الداخلية
٤. الخارجية

❖ تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير

١. التنظيمية
٢. السلوكية
٣. الداخلية
٤. الخارجية

❖ واحدة من الآتي ليست ضمن قوى التغيير الداخلية .....

١. إدراك عملاء المنظمة للتغيير (المديرون)
٢. زيادة طموحات الأفراد
٣. نمو المنظمة وتطورها
٤. الرغبة في تحسين كفاءة المنظمة

### القوى الداخلية

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

- **وعي وإدراك المديرين للتغيير** : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وأن إداره تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادرة ذاتيه من القائمين على إدارة المنظمات

- **زيادة طموحات وحاجات الأفراد** : مما يدفع بإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل

- **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



❖ **يصنف التغيير في ظروف السوق ضمن :**

١. قوى التغيير الداخلية
٢. قوى التغيير المعنوية
٣. قوى التغيير المادية
٤. **قوى التغيير الخارجية**

❖ **تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى :**

١. **تحسين جودة المنتج**
٢. ازدياد حدة المنافسة
٣. نمو المنظمة وتطورها
٤. افلاس المنظمة

❖ **تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية**

١. **التطور التكنولوجي**
٢. التطور الوظيفي
٣. التكامل التنظيمي
٤. الكفاءة التنظيمية

❖ **واحدة من الاتي ليست ضمن قوى التغيير الخارجية ...**

١. التغيير في ظروف السوق.
٢. ازدياد حدة المنافسة.
٣. التطور التكنولوجي.
٤. **التغيير في الإدارة العليا.**

❖ **من القيم الحديثة في الإدارة الدافعة للتغيير ....**

❖ **من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير:**

١. **الاهتمام بالقيادة التحويلية**
٢. ازدياد حدة المنافسة
٣. التغيير في الإدارة العليا
٤. زيادة طموحات و حاجات الافراد

❖ **تصنف الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير ضمن القيم الإدارية...:**

١. التقليدية
٢. التنظيمية
٣. التطبيقية
٤. **الحديثة**

❖ **من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير**

١. **استثمار نظم المعلومات والاتصال**
٢. ازدياد حدة المنافسة
٣. التغيير في الإدارة العليا
٤. زيادة طموحات و حاجات الافراد

❖ **الاهتمام بالطاقات البشرية يصنف ضمن**

١. **القيم الحديثة في الإدارة**
٢. قوى التغيير الخارجية
٣. قوى التغيير الداخلية
٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

- **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة**

- الرغبة في تكامل المنظمة : قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- التغيير في الإدارة العليا : قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية
- وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

- انخفاض الإنتاجية
- انخفاض أداء الموظفين
- الإنخفاض الحاد في الحصه السوقية
- تسبب العاملين

قوى التغيير الخارجية

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

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

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

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

\* **القيم الحديثة في الإدارة**

القيم الحديثة في الإدارة :

من أهم تلك القيم والمعايير

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

❖ **يُدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية ضمن :**

بالإضافة إلى العوامل الخارجية يبين الجدول التالي البيئات المختلفة التي تدفع بالتغيير :

| البيئات | طبيعت التغييرات  |
|---------|--|
| ١       | البيئة الاجتماعية<br>تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل<br>تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية<br>النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... ) |
| ٢       | البيئة الاقتصادية<br>تغيير أذواق العملاء<br>نمو الأعمال<br>تغير الأسعار  |
| ٣       | البيئة التكنولوجية<br>تطور وسائل الإنتاج<br>إنفجار المعلومات   |
| ٤       | البيئة القانونية<br>تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً   |

١. البيئة التكنولوجية
٢. البيئة الاقتصادية
٣. البيئة الاجتماعية
٤. البيئة القانونية

المحاضرة السادسة

**مراحل عملية التغيير**

**المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه**

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمه من مشكلة معينه أو هي بصدد اقتناص فرصه محدده
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد
- يجب على الدراسه التشخيصيه أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب (ماجات عليها اسئلة )

❖ **ضمن مراحل ادارة التغيير يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :**

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير
٢. مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
٣. مرحلة تشخيص المشكلات
٤. مرحلة تحديد الحاجة إلى التغيير

❖ **المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة إحداث التغيير هي مرحلة**

١. تشخيص المشكلات
٢. تحديد الحاجة إلى التغيير
٣. تخطيط جهود التغيير
٤. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

❖ **ضمن مراحل ادارة التغيير ، يدرك المدراء ضرورة احداث التغيير في المرحلة ..**

١. الأولى
٢. الثانية
٣. الثالثة
٤. الرابعة

**المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير**

- يدرك المدراء الحاجة إلى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقاً

مثل :

- ١- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيميه
- ٢- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق
- ٣- وجود فجوه بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب

- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجي

❖ **ضمن مراحل إدارة التغيير ، يتم ضمن المرحلة الثانية ... :**

١. مرحلة إذابة الجليد .
٢. تخطيط جهود التغيير .
٣. تحديد الحاجة إلى التغيير .
٤. تشخيص مشكلات المنظمة

❖ **ملاحظه وجود فجوه بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب يعد مؤشر على أن المنظمة في مرحله :**

١. متابعه خطه التغيير
٢. تخطيط جهود التغيير
٣. تحديد الحاجة للتغيير
٤. تحديد معوقات التغيير

❖ **يتم اختيار استراتيجيه التغيير ضمن :**

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير
٢. مرحلة تنفيذ خطة التغيير
٣. مرحلة تشخيص المشكلات
٤. مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

**المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير**

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
- ١- أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة
- ٢- أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- ٣- أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً
- ٤- أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها :
- ☒ ماهي أهداف المنظمة ؟
- ☒ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
- ☒ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟
- خلال هذه المرحلة **يتم اختيار استراتيجية** ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية: الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

**يتم ضمن المرحلة الثالثة للتغيير:**

١. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
  ٢. **تخطيط جهود التغيير**
  ٣. تقدير الحاجة للتغيير
  ٤. تشخيص مشكلات المنظمة
- يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :**
١. مرحلة تخطيط جهود التغيير
  ٢. مرحلة تنفيذ خطة التغيير
  ٣. مرحلة تشخيص المشكلات
  ٤. **مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما**

**المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما**

- \* خلال هذه المرحلة يتم :
- ☒ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- ☒ **تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته**
- ☒ **تحديد طبيعة مقاومة التغيير** ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية
- والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير
- ☒ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

**يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :**

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير
٢. مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
٣. مرحلة تشخيص المشكلات
٤. **مرحلة تنظيم خطة التغيير**

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

**ضمن مراحل ادارة التغيير ، تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته يتم ضمن**

١. الاولى
٢. الثانية
٣. الثالثة
٤. **الرابعة**

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

**ضمن مراحل ادارة التغيير، تحديد استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير يتم ضمن**

١. الاولى
٢. الثانية
٣. الثالثة
٤. **الرابعة**

**المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير**

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

**يتم ضمن المرحلة الرابعة للتغيير :**

١. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
٢. تخطيط جهود التغيير
٣. تشخيص مشكلات المنظمة
٤. **تحديد طبيعة مقاومه التغيير**

**تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة**

١. تخطيط جهود التغيير
٢. **تنفيذ خطة التغيير**
٣. تشخيص المشكلات
٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

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

**ضمن مراحل اداره التغيير، التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير يتم ضمن ...**

١. الثانية
٢. الثالثة
٣. الرابعه
٤. **الخامسة**

- ❖ ضمن المرحلة الثالثة من مراحل ادارته التغيير يتم
- ١. تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- ٢. يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير
- ٣. وضع اهداف وخطط التغيير
- ٤. تنفيذ ومتابعه خطه التغيير

### المحاضرة السابعة

- ❖ حسب " كوتر" أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة: (١)
- ١. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ٢. تمكين العاملين
- ٣. ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير
- ٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

- ❖ يتم ضمن الخطوة الثالثة لنموذج " كوتر": (٣)

- ١. توصيل رؤيه التغيير
- ٢. ادراك الحاجة للتغيير
- ٣. تطوير رؤيه التغيير
- ٤. قياده مساعي التغيير

- ❖ حسب نموذج "كوتر" يعد الاشتراك في الهدف من التغيير أحد سمات مرحلة ...

- ١. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- ٢. توصيل رؤيه التغيير .
- ٣. تطوير رؤيه واستراتيجية التغيير .
- ٤. تعزيز المكاسب المحققة .

- ❖ لنفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر" (٤)

- ❖ حسب " كوتر" لنفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يجب ...

- ١. عدم تكرار رسالة التغيير
- ٢. ضرب المثل والقذوة من طرف القائد
- ٣. استخدام العبارات الطويلة
- ٤. التقليل من وسائل توزيع البيانات

- ❖ حسب " كوتر" لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك

- كافة الأطراف ضمن خطوة: (٥)

- ١. ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير
- ٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ٣. تمكين العاملين
- ٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

- ❖ يرى " كوتر" ضرورة اشراك كافة الافراد في عملية التغيير ضمن خطوة ....

- ١. ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير.
- ٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- ٣. تمكين العاملين
- ٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

- ❖ واحدة من الاتي ليست من سمات التحالف لقيادة مساعي التغيير حسب نموذج كوتر..

- ١. الاشتراك في الهدف من التغيير
- ٢. خلق الشعور والاجواء التي تؤدي للتغيير
- ٣. اشراك افراد منسجمين فيما بينهم
- ٤. توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف

نماذج ادارة التغيير  
أولاً : نموذج كوتر KOTTER (لازم تحفظوها بالترتيب)  
يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: 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

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

- أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم
- ب. توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف
- ج. الإشراك في الهدف من التغيير
- ٣- تطوير رؤيه واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية :  
✓ توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير  
✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضروره في مصلحتهم في الأجل القصير  
✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

❖ يرى "كوتر" ضرورة اشراك كافة الافراد في عملية التغيير ضمن المرحلة .. (٥)

١. الاولى
٢. الثالثة
٣. الخامسة
٤. الثامنة

#### أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

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

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أن التغيير المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف وإشراك

كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

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

❖ يجب ضمن الخطوة السادسة لنموذج " كوتر " : (٦)

١. عدم المبالغة في الاحتفال بالانجازات المحققة
٢. تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
٣. اشراك جميع الاطراف في التغيير
٤. وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين

❖ حسب نموذج " كوتر " أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد يعد شرطاً ...

١. لتطوير ورؤية التغيير.
٢. لتوصيل رؤية التغيير.
٣. لتمكين العاملين.
٤. لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.

❖ توصيل رؤية التغيير ، تعد احد خطوات نموذج

١. كوتر
٢. اوتول
٣. ليفين
٤. افانوفيتش

❖ حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة : (٧)

١. تعزيز المكاسب
٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
٣. تمكين العاملين
٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

❖ لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها : (٨)

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

❖ كل مما يأتي من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ، ماعدا (٨)

١. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
٢. ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة
٣. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
٤. الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

❖ لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس منها (٨)

١. تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
٢. تثبيت التغييرات الثقافية في وسط التغيير
٣. تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير او (عدم التثبيت في بداية التغيير نفس المعنى)
٤. عدم تثبيت التغييرات الثقافية

❖ من أسس كوتر لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة:

١. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
٢. عدم مناقشة كافة قضايا التنظيم
٣. غير كل العناصر المهمة داخل المنظمة
٤. ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

← أن يلمس الموظفون تلك المكاسب

← أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد

← أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه

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

⊞ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول

⊞ 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

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

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

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

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

- ← ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (بمعنى عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير)
- ← الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- ← إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ← ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة
- ← الجديد

❖ واحده من الآتي ليست من مراحل التغيير المخطط حسب نموذج "ليفين" :

١. مرحلة أذابه الجليد (١)

٢. مرحلة اداره التغيير (٢)

٣. مرحلة توصيل رؤيه التغيير

٤. مرحلة اعاده التجميد (٣) او مرحلة الاستقرار

❖ حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي : (١)

١. مرحلة أذابه الجليد

٢. مرحلة ادارة التغيير

٣. مرحلة توصيل رؤية التغيير

٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

❖ حسب نموذج ليفين إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير. وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة يتم ضمن

١. تحديد المشكله

٢. مرحلة أذابه الجليد

٣. مرحلة اداره التغيير

٤. واعاده التجميد

❖ حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة هي : (٢)

١. مرحلة أذابه الجليد

٢. مرحلة ادارة التغيير

٣. مرحلة توصيل رؤية التغيير

٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

### ثانياً : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

١- مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشئ جديد وبالتالي إيجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة

٢- مرحلة ادارة التغيير : 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

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

٣- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره

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

١. الأولى
٢. الثانية
٣. الثالثة
٤. الرابعة

❖ يتم ضمن الخطوة الثالثة لنموذج "ليفين" : (٣)

١. إعادة التجميد
٢. اذابة الجليد
٣. ادارة التغيير
٤. ايجاد دافعية التغيير

❖ حذر " ليفين " من التسرع المؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة الى التغيير في ...

❖ يحذر ليفين من الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير ضمن

١. مرحلة إعادة التجميد.
٢. مرحلة اذابة الجليد.
٣. مرحلة إدارة التغيير.
٤. مرحلة الاستقرار.

❖ حسب نموذج ليفين المرحلة التي يتم فيها تثبيت التغيير : (٣)

١. مرحلة اذابة الجليد
٢. مرحلة ادارة التغيير
٣. مرحلة توصيل رويه التغيير
٤. مرحلة الاستقرار

❖ مرحلة اذابة الجليد تعد احد خطوات نموذج

١. كوتنر
٢. اوتول
٣. ليفين
٤. افانوفيتش

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " تشخيص المشكلة يأتي بعد (٣)

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومة التغيير
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير (٢)
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل (٧)

١. التنفيذ والتقويم (٨)
٢. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير يأتي بعد (٤)

١. تشخيص المشكلة (٣)
٢. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

### ثالثاً : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

- ١- قوى التغيير
- ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ٣- تشخيص للمشكلة
- ٤- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير
- ٥- تقرير المحددات - المقيدات
- ٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ٧- التغلب على مقاومة التغيير
- ٨- التنفيذ والتقويم

❖ حسب نموذج افانوفيتش خطوة تشخيص المشكلة يأتي مباشرة قبل خطوة :

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومة التغيير
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

❖ حسب نموذج "افانوفيتش" خطوه اختيار الاستراتيجية المناسبة يأتي قبل خطوة : (٦)

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومه التغيير (٧)
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

❖ حسب نموذج "افانوفيتش" خطوة تشخيص المشكلة يأتي قبل خطوة .. (٣)

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومة التغيير
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير (٤)

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " التنفيذ والتقويم يأتي مباشرة بعد

١. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٢. التغلب على المقاومة
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. وجود قوى دافعه للتغيير

❖ حسب نموذج ليفين ( lowin ) زعزعه القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد يتم ضمن

١. مرحله اداره التغيير
٢. مرحله اعاده التجديد
٣. مرحله تحديد المشكله
٤. مرحله اذابه الجليد

❖ مرحله توصيل رؤيه التغيير ، تعد احد مراحل نموذج

١. اوتول
٢. ليفين
٣. افانوفيتش
٤. كوتر

❖ حسب نموذج كوتر ، من خطوات إشراك كافة الافراد في عملية في عملية التغيير

١. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
٢. الموازنة بين أنظمة المعلومات وأنظمة الانتاج
٣. هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤيه
٤. الموازنة بين أنظمة الانتاج وانظمة الموارد البشرية

❖ حسب نموذج افانوفيتش ، تشخيص المشكلة يأتي مباشرة بعد ..

١. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير
٢. التغلب على المقاومة
٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. وجود قوى دافعة للتغيير



## المحاضرة الثامنة

❖ ضمن استراتيجيه التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق عندما :

١. تكون درجة اللاح مرتفعه ودرجه مقاومه مرتفعه
٢. تكون درجة اللاح مرتفعه ودرجه مقاومه منخفضه
٣. تكون درجة اللاح منخفضه ودرجه مقاومه مرتفعه
٤. تكون درجة اللاح منخفضه ودرجه مقاومه منخفضه

❖ استراتيجيه التغيير التي تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي

١. استراتيجيه العقلانية والميدانية

٢. استراتيجيه التثقيف والتوعيه
٣. استراتيجيه القوة القسريه
٤. استراتيجيه الاقناع

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج الاستراتيجيه التي يسمح فيها للأفراد المتأثرين بالتغيير نوع وحجم التغيير وكيفيه احداثه هي ...

١. استراتيجيه الاقناع

٢. استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق

٣. استراتيجيه المشاركه
٤. استراتيجيه العقلانية الميدانية

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، الاستراتيجيه التي يعمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع

مستقبلي أفضل

١. استراتيجيه المشاركة المركزة
٢. استراتيجيه البراعة القيادية
٣. استراتيجيه الاقناع
٤. استراتيجيه العقلانية الميدانية

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

١. استراتيجيه العقلانية الميدانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعيه
٣. استراتيجيه المشاركة واسعه النطاق
٤. استراتيجيه القوه القسريه

❖ استراتيجيه التغيير المناسبة للحالات الطارئة ، وغير الفعالة على المدى البعيد هي

١. استراتيجيه العقلانية الميدانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعيه
٣. استراتيجيه المشاركة واسعه النطاق
٤. استراتيجيه القوة القسريه

❖ استراتيجيه القوة القسريه غالبا ما تناسب ...

١. الحالات العادية
٢. الحالات الطارئة
٣. المدى البعيد
٤. المقاومه المنخفضه

❖ اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد يتم ضمن استراتيجيه..

١. التثقيف والتوعيه
٢. العقلانية الميدانية
٣. القوة القسريه
٤. المشاركة الواسعة

❖ تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية

١. **العقلانية الميدانية**
٢. المناورة السياسية
٣. المشاركة واسعة النطاق
٤. الاجبار

❖ استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :

١. استراتيجية العقلانية الميدانية
٢. **استراتيجية التثقيف والتوعية**
٣. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
٤. استراتيجية الإجبار

❖ عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية

١. العقلانية والميدانية
٢. **التثقيف والتوعية**
٣. المشاركة واسعة النطاق
٤. القوة القسرية

❖ يحاول قائد التغيير إزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير من خلال استراتيجية

١. **التثقيف والتوعية**
٢. العقلانية الميدانية
٣. القوة القسرية
٤. المشاركة الواسعة

#### أولاً : استراتيجيات التغيير

##### ١- استراتيجية القوة القسرية

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

##### ٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

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

##### ٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

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



❖ ضمن استراتيجية التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجية المشاركة واسعة النطاق عندما :

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة (الإقناع)
٢. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة (الأخضر)
٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة (الاجبار)
٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)

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

١. المشاركة واسعة النطاق
٢. الإقناع
٣. **المشاركة المركزة**
٤. الإكراه

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجية الإقناع عندما :

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة
٢. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة
٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة
٤. **تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة**

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، من الأفضل استخدام استراتيجية المشاركة المركزة عندما :

- أ- تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة مرتفعة
- ب- تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة منخفضة
- ج- تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة مرتفعة
- د- **تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة منخفضة**

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، من الأفضل استخدام استراتيجية الإكراه عندما :

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة مرتفعة
٢. تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة منخفضة
٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة منخفضة
٤. **تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة مرتفعة .**

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، تسمى الاستراتيجية التي تقوم على التعاون الكامل بين الأفراد و المنظمة .....

١. **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.**
٢. استراتيجية الإقناع.
٣. استراتيجية المشاركة المركزة.
٤. استراتيجية العقاب الميدانية.

### ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الإستراتيجيات الفعاله للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة . وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها :

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمة

\* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التاليه :

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير
- تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة وأهدافها
- 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 فاعليه
- ٢- استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضة ، 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
- ٣- استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومه عاليه ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحاله المنشوده
- ٤- استراتيجية الإكراه : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير ومقاومه عاليه للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقناعيه أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

١. استراتيجية البراعة القيادية
٢. استراتيجية الإقناع
٣. استراتيجية الإلزام
٤. استراتيجية الديكتاتورية

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما :

١. تكون المنظمة في ازمه شديد والمقاومة مرتفعة
٢. تكون المنظمة في ازمه شديد والمقاومة منخفضة
٣. لا تكون المنظمة في ازمه شديد والمقاومة مرتفعة
٤. لا تكون المنظمة في ازمه شديد والمقاومة منخفضة

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الإقناع عندما :

١. تكون المنظمة في ازمه والمقاومة مرتفعة
٢. تكون المنظمة في ازمه والمقاومة منخفضة
٣. لا تكون المنظمة في ازمه والمقاومة مرتفعة
٤. لا تكون المنظمة في ازمه والمقاومة منخفضة

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، من الأفضل استخدام استراتيجية الإلزام عندما ... :

١. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .
٢. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة .
٣. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .
٤. لا تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة منخفضة

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، من الأفضل استخدام استراتيجية البراعة .

١. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .
٢. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة .
٣. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .
٤. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي وعندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة :

١. استراتيجية البراعة القيادية
٢. استراتيجية الإقناع
٣. استراتيجية الإلزام
٤. استراتيجية الديكتاتورية

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي وعندما لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير منخفضة من الأفضل استخدام :

١. استراتيجية البراعة القيادية
٢. استراتيجية الإقناع
٣. استراتيجية الإلزام
٤. استراتيجية الديكتاتورية

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم في اللجوء إليها في حالة سرعة التغيير، هي استراتيجية

١. التسهيل
٢. المشاركة
٣. التفاوض
٤. الإلزام

### ثالثاً : استراتيجية التغيير البنوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الإستراتيجيات التالية :

- ١- إستراتيجية البراعة القيادية :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة . هنا يبادر أحد الأفراد القبايين الذي يتمتع بالقدره الإداريه والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب
- ٢- إستراتيجية الإقناع :
- تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل
- ٣- إستراتيجية الإلزام :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي باتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق
- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإداريه
- ٤- الإستراتيجية الديكتاتوريه :
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقيه ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- استخدام القسوه يتم لأجل احراز نتائج سريعه من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنويه للعاملين

❖ عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة تكون مقاومة التغيير ..

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

❖ تكون المقاومه إيجابية عندما يكون التغيير المقترح :

١. إيجابياً
٢. سلبياً
٣. مناسباً
٤. طبيعياً

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

❖ تكون المقاومه سلبية عندما تكون نتائج التغيير ...

١. سلبية
٢. إيجابية
٣. كارثية
٤. بسيطة

❖ عندما يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف فإنه

١. يشارك في إحداثه.
٢. من المحتمل أن يقبل به
٣. يقاومه سراً.
٤. يقاومه علناً.

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

١. يقاوم علنا دون خوف
٢. يقوم سرا
٣. من المحتمل ان يقبل بالتغيير
٤. يشارك في نجاح التغيير

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

١. **يقاوم سرا**
٢. يقاوم علنا دون خوف
٣. من المحتمل ان يقبل التغيير
٤. يشارك في نجاح التغيير

❖ يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :

١. السلوك الدفاعي العلني
٢. **السلوك الدفاعي الضمني**
٣. الاستسلام
٤. الانسحاب

❖ استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ..

١. **العلني**
٢. المستنتر
٣. المباشر
٤. العنيف

❖ ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

١. العلني
٢. **المستنتر**
٣. المباشر
٤. العنيف

❖ عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فانه بذلك يمارس :

١. السلوك الدفاعي العلني
٢. **السلوك الدفاعي المستنتر**
٣. الاستسلام
٤. التمارض

❖ عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فانه :

١. يقاوم علنا
٢. **يقاوم سرا (من مفهوم السلوك المستنتر)**
٣. يقبل بالتغيير
٤. يشارك في التغيير

❖ عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث فانه غالبا ما :

١. **يشعر بالذنب**
٢. يقوم بالإسقاط على غيره
٣. يقدم تبرير التغيير
٤. يقبل بالتغيير

❖ كرد فعل على التغيير تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة :

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

١. الصدمة
٢. **التكامل**
٣. الذنب
٤. الإسقاط

#### المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

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

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



#### ردود الأفعال على التغيير

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

-الصدمة : شعور الفرد بعدم الإتران وعدم القدره على التصرف

-عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير

- الذنب : شعور الفرد بأنه قام

بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

-الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد

آخر على التغيير الذي حدث

- التبرير : قيام الفرد بوضع

أسباب التغيير

- التكامل : قيام الفرد باحتواء

التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع

بها الفرد أو النظام

- القبول : خضوع وتحمس الفرد

للموضع الجديد بعد التغيير (هو

الوحيد ماجا عليه سؤال ويمكن

يجي )

❖ تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة

١. الصدمة
٢. التبرير
٣. الذنب
٤. الإسقاط

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

١. الصدمة
٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. القبول

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

١. الصدمة
٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. الإسقاط

❖ تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم واقعية اسباب التغيير بحالة :

١. الصدمة
٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. الإسقاط

#### أسباب مقاومة التغيير

١. التغيير غير المدروس وغير المخطط له
٢. عدم وضوح أهداف التغيير
٣. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
٤. عدم مشاركة الأفراد في التغيير
٥. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
٦. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
٧. ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات
٨. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه
١٠. السرعة الشديده في التغيير
١١. عندما تكون خبره السابقه عن التغيير سيئه
١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والماديه الداعمه للتغيير

❖ من أسباب مقاومة التغيير :

١. وضوح أهداف التغيير
٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير
٣. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير
٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ من أسباب مقاومة التغيير:

١. وضوح اهداف التغيير
٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير
٣. السرعة الشديده في التغيير
٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ غالبا مايصنف عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ضمن ...

١. أسباب مقاومة التغيير
٢. أسباب التغيير
٣. العوامل الدافعه للتغيير
٤. أسباب تأجيل التغيير

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه

- ❖ العوامل النفسيه : تشمل الشخصي ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والاتجاهات ، الخبرات
- ❖ العوامل الإجتماعيه : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجيه
- ❖ العوامل الثقافيه : تضم القيم والتقاليد والعادات السائده في المجتمع
- ❖ العوامل التنظيميه : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- ❖ العوامل الإقتصاديّه : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

❖ واحدة من الآتي ، ليست من اسباب مقاومة التغيير ..

١. عدم وضوح اهداف التغيير
٢. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
٣. عدم مشاركة العملاء في التغيير
٤. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

- ❖ من أسباب مقاومة التغيير..
- ١. وضوح أهداف التغيير
- ٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ٣. الخوف من نتائج التغيير
- ٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

- ❖ من أسباب مقاومة التغيير ...
- ١. وضوح أهداف التغيير .
- ٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير .
- ٣. عدم مشاركة العملاء في التغيير .
- ٤. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله ، يندرج ذلك ضمن

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

- ❖ حسب "جيمس اوتول" حالة مقاومة التغيير التي يرغب بها الناس فيها بالنتائج الفورية للتغيير هي ..
- ١. قصر النظر
- ٢. التفكير الضيق
- ٣. غش البصيرة
- ٤. الظرفية

- ❖ حسب "جيمس اوتول" حالة الفرد المقاوم للتغيير الذي يرى انه على صواب و غيره على باطل هي الحالة ..
- ١. الشوفينية
- ٢. الميكيفيلية
- ٣. النظرية
- ٤. التطبيقية

- ❖ حسب "جيمس اوتول" حالة مقاومة التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس بحاله طبيعية هي حاله
- ١. عدم الاتزان
- ٢. قصر النظر
- ٣. عدم النضج
- ٤. الشك

- ❖ حسب "جيمس اوتول" حالة مقاومة التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس في مصلحته هي :
- ١. ضمن سبب
- ٢. العزيمة
- ٣. الخوف
- ٤. قصر النظر



❖ حسب " جيمس أوتول " حالة الفرد المقاوم للتغيير الذي يرى أن لديه نظريات مختلفة عن العالم هي :

١. التغيير للأقلية.
٢. الاصله
٣. الأيدولوجي
٤. الظرفية.

❖ حسب جيمس أوتول الفرد الذي يرى بعدم التشكيك في القادة اللذين وضعوا مسار التغيير عنده

١. قصر النظر
٢. غشى البصيرة
٣. الأصالة
٤. الجهل الإنساني

وقد قدّم جيمس أوتول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

- ❑ عدم الإتران .... التغيير ليس حاله طبيعيه
- ❑ بلا دليل .... عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا
- ❑ الثبات .... نحتاج إلى قوة كبيره لإحداث التغيير
- ❑ الإكتفاء .... معظم الناس تعجبهم الطريقه التي تسير عليها الأمور الحاليه
- ❑ عدم النضج .... لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
- ❑ الخوف .... الناس تخشى المجهول
- ❑ المصلحه الآتية .... قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
- ❑ ضعف الثقة بالنفس .... لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده
- ❑ الصدمه من المستقبل .... مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
- ❑ التفكير الضيق .... الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفوريه
- ❑ قصر النظر .... لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
- ❑ غشى البصيره .... التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من التغيير
- ❑ الأمل الشامل .... لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقه
- ❑ حاله الشوفينيه .... نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل

❖ حسب جيمس أوتول الفرد الذي يرى ان التفكير الجماعي المرضي للمجموعه اهم من التغيير عنده

١. الاصله
٢. الجهل الإنساني
٣. قصر النظر
٤. غشى البصيره

❖ تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بان الوقت غير مناسب للتغيير

١. عدم النضج
٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. ضعف الثقة بالنفس

وقد قدّم جيمس أوتول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

- ❑ العبيثه .... تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه
- ❑ نقص المعلومات .... لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
- ❑ الطبيعه البشريه .... البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمه للتغيير
- ❑ الشك .... نشك في نوايا قادة التغيير
- ❑ الحماقة .... يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئه
- ❑ الغرور .... يرفض القاده الاعتراف بأخطاءهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير
- ❑ المشي بالأحلام .... معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
- ❑ الإستثناء .... قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا
- ❑ الأيدولوجيه .... لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع التغيير
- ❑ أنظمة مؤسسات .... يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
- ❑ التدرج .... الأمور لا تتغير بالوثب
- ❑ الاصله .... من نحن لنشكك في القاده اللذين وضعونا على هذا المسار
- ❑ التغيير للأقلية .... استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكتريه من التغيير
- ❑ العزيمه .... لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبه الأمر
- ❑ الظرفيه .... دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه
- ❑ طغيان العاده .... أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها تويخ للمجتمع على عاداته
- ❑ الجهل الإنساني .... الإنسان عدو ما يجهل

❖ **من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :**

١. إقناع الأفراد والجماعات
  ٢. **الدور القوي للتنظيم غير الرسمي**
  ٣. تشكيل رأي فردي ضد التغيير
  ٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير
- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير**
- فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم  
بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد

❖ **واحدة من الاتي ليست من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير...**

١. فرصة التغيير على الافراد
٢. فرصة التغيير على الجماعات.
٣. فرصة التغيير على القيادات.
٤. **فرصة التغيير على العملاء.**

❖ **ضمن ردود الأفعال على التغيير ، يصف قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث ....**

١. الذنب
٢. **الاسقاط**
٣. الصدمة
٤. التبرير

❖ **ضمن ردود الأفعال على التغيير ، يصف قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا ضمن سلوك**

١. عدم التصديق
٢. القبول
٣. الصدمة
٤. **التكامل**

❖ **حسب جيمس اوتول يصف سلوك الفرد المقاوم للتغيير الذي يرى ان التغيير في مظهره جيدا ولكنه يخشى ان تكون النتائج سيئه ضمن**

١. قصر النظر
٢. غشى البصيره
٣. الشك
٤. **الحماقه**

❖ **يصف تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء ضمن احد مظاهر لسلوكية لمقاومة التغيير التالي**

١. **السلوك الدفاع العلني**
٢. السلوك الدفاع الضمني
٣. السلوك الدفاعي المستتر
٤. الاستسلام

❖ **حسب "جيمس اوتول" يصف سلوك الفرد المقاوم للتغيير التي يرغب بها الناس فيها بالنتائج الفورية ضمن ..**

١. الحماقه
٢. **التفكير الضيق**
٣. قصر النظر
٤. غشى البصره

❖ غالباً ما تكون استجابة الفرد الذي يرى ان التغيير مفيد ووسيله لتحقيق الأهداف هي

- أ- قبول التغيير
- ب- المقاومة العنيفة
- ت- المشاركة في أحداث التغيير
- ث- المقاومة السريه

### المحاضرة العاشرة

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

١. استراتيجية التسهيل والدعم
٢. استراتيجية التفاوض والاتفاق
٣. استراتيجية التعليم والاتصال
٤. استراتيجية الاجبار

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

١- استراتيجية التعليم والاتصال

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

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات هي استراتيجية

١. التسهيل
٢. المشاركة
٣. التعليم
٤. الاستقطاب

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، من إيجابيات استراتيجية التعليم والاتصال ....

١. أنها سريعة وغير مكلفة.
٢. تؤدي إلى التزام المشاركين بتطبيق التغيير.
٣. تؤدي إلى أقتناع العاملين بما يساهم في أحداث التغيير.
٤. تعد طريقة سهلة لتجنب مقاومة التغيير.

❖ استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير و التي غالباً ما يلتزم الافراد ضمنها بتطبيق التغيير هي استراتيجية ..

١. التسهيل
٢. التفاوض
٣. المشاركة
٤. الاستقطاب

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

٢- استراتيجية المشاركة والاندماج

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

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ،

من إيجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج :

١. زيادة مساهمة العملاء في التغيير
٢. التزام المشاركين بتطبيق التغيير
٣. طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار
٤. أنها سريعة وغير مكلفة

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

١. التفاوض والاتفاق
٢. الاستقطاب
٣. التسهيل والدعم
٤. المشاركة والاندماج

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

٣ - استراتيجية التسهيل والدعم

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

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

استراتيجية

١. التسهيل والدعم

٢. التفاوض والاتفاق

٣. التعليم والاتصال

٤. الاجبار

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير

مع امتلاكها قدره على مقاومة التغيير

❖ من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، تقوم استراتيجية الاستقطاب على :

١. تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير

٢. تدريب العاملين على مهارات جديدة

٣. وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير

٤. تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٥ - استراتيجية الاستقطاب

- حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في

موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادفته

على عملية التغيير

- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفه

- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل

إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال

❖ ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير، من سلبيات استراتيجية الاستقطاب:

١. انها تستغرق وقت اطول

٢. انها ذات تكلفة كبيرة

٣. تساهم في حصول مشاكل في المستقبل

٤. انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي من سلبياتها حصول مشاكل في المستقبل هي استراتيجية

١. التعليم

٢. المشاركة

٣. الاستقطاب

٤. التفاوض

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام ، هي ..

١. استراتيجية التفاوض والاتفاق

٢. استراتيجية التسهيل والدعم

٣. استراتيجية الاستقطاب

٤. استراتيجية الاندماج

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

١. استراتيجية التسهيل والدعم

٢. استراتيجية التعليم والاتصال

٣. استراتيجية التفاوض والاتفاق

٤. استراتيجية الإجبار

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٦- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

- حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان

وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل

- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوه

الكبيره

- من إيجابياتها أنها سريعة ولها قدره على التغلب على أي نوع من المقاومة

- من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير :

١. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير

٢. تساهم في إظهار فعالية عمليات الاتصال

٣. تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير

٤. تكشف عن نقاط القوه في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

إيجابيات مقاومة التغيير  
غالبًا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا  
أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :  
- اجبار المنظمه على توضيح أهداف التغيير ووسائله  
وأثاره بشكل أفضل  
- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات  
الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات  
- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى  
الموظفين إلى دفع ادارة المنظمه إلى القيام بتحليل  
الدقيق للنتائج المباشره وغير المباشره المحتمله  
للتغيير  
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في  
عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمه

- ❖ كل مما يأتي من ايجابيات مقاومة التغيير ، ماعدا
- ١. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير بشكل افضل
- ٢. الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة
- ٣. إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال
- ٤. إظهار سوء او غياب النقل الجيد للمعلومات

- ❖ واحدة من الآتي ،ليست من ايجابيات مقاومة التغيير ..
- ١. اظهار ضعف فعالية عمليات الاتصال
- ٢. اظهار المنظمة لاهداف التغيير
- ٣. اظهار ضعف في نقل معلومات التغيير
- ٤. اظهار المنظمة لكفاءة التغيير

- ❖ من ايجابيات مقاومة التغيير ....
- ١. اجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير بشكل سيئ.
- ٢. اظهار فعالية عمليات الاتصال.
- ٣. اظهار سوء أو غياب النقل الجيد للمعلومات.
- ٤. الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة.

- ❖ قيام المنظمة بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير، يعتبر من
- ١. سلبيات التغيير
- ٢. إيجابيات مقاومة التغيير
- ٣. العوامل الدافعة للتغيير
- ٤. مؤشرات الحاجة للتغيير

- ❖ اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال يعد من
- ١. مؤشرات الحاجة للتغيير
- ٢. مؤشرات مقاومة التغيير
- ٣. ايجابيات التغيير
- ٤. إيجابيات مقاومة التغيير

- ❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم عند وجود جهه متضرره من عمليه التغيير مع امتلاك .. القدره على مقاومه التغيير هي :
- ١. استراتيجيه الاستقطاب
- ٢. استراتيجيه المشاركة
- ٣. استراتيجيه التعليم
- ٤. استراتيجيه التفاوض

- ❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي من ايجابيتها انها سهله نسبيا لتجنب مقاومه التغيير هي
- ١. استراتيجيه التعليم
- ٢. استراتيجيه المشاركة
- ٣. استراتيجيه الاستقطاب
- ٤. استراتيجيه التفاوض

- ❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم عندما يكون الافراد المتأثير بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه هي
- ١. استراتيجيه التسهيل
- ٢. استراتيجيه التفاوض
- ٣. استراتيجيه الاستقطاب
- ٤. استراتيجيه المشاركة

## المحاضرة الحادية عشر

❖ واحدة من الآتي ، ليست من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال .

١. تحفيز القائمين على التغيير
٢. تشجيع المقاومين للتغيير
٣. الاستعداد للصراع بأسلوب ايجابي
٤. تعزيز القدرة على التعلم

❖ واحدة من الآتي لا تدخل ضمن الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

١. تحديد طرق وأساليب التنفيذ
٢. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
٣. التأكد من مشاركة غالبية العاملين
٤. التأكد من مشاركة بعض العاملين .

❖ واحدة من الآتي لا تدخل ضمن الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال ...

١. تحديد طرق ساليب و التنفيذ.
٢. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
٣. التأكد من مشاركة غالبية العاملين.
٤. التأكد من مشاركة غالبية العملاء.

❖ من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

١. تحديد طرق وأساليب التنفيذ .
٢. تحديد زمن ما بعد التغيير .
٣. التأكد من مشاركة بعض العاملين .
٤. التأكد من مشاركة غالبية العملاء .

❖ غالبا ما يعتبر الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي من

١. خطوات برنامج التغيير
٢. مراحل ادارة التغيير
٣. مراحل مقاومة التغيير
٤. مراحل التعامل مع مقاومة التغيير

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال :

١. التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير
٢. التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
٣. التأكد من فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير
٤. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير

❖ كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال، ماعدا

١. ان يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
٢. التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير
٣. التأكد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
٤. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال التأكيد على فهم ...

١. العملاء لدورهم في احداث التغيير
٢. العاملين لدورهم في احداث التغيير
٣. العملاء لدورهم في ايقاف التغيير
٤. العاملين لدورهم في ايقاف التغيير

### الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

- ١) تحديد طرق وأسلوب التنفيذ
- ٢) تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
- ٣) وضع الخطط المفصلة للتنفيذ
- ٤) تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والإستفاده من دعمهم
- ٥) تأسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد
- ٦) صيغ خطة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين
- ٧) التأكد من مشاركة غالبية العاملين
- ٨) تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
- ٩) الإستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي
- ١٠) بناء مهارات وتعزيز قدره على التعلم

### عوامل نجاح التغيير الفعال

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

### عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

### ❖ واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

١. ان ببدء التغيير من خلال فرق العمل
  ٢. **التأكيد على فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير**
  ٣. التأكيد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
  ٤. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير
- ❖ من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :
١. التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير
  ٢. توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه
  ٣. إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
  ٤. **تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه**

### ❖ واحدة من الآتي ليست من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- أ- وجود خبراء للتغيير ذوي المهارات متعددة .
- ب- **شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للعملاء .**
- ج- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير والتنفيذ .
- د- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير

### ❖ ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير ، تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن :

١. نشر القيم السليمة
٢. تنمية دوافع العاملين
٣. **الإدراك السليم للأحداث**
٤. تنمية الاتجاهات الملائمة

### ❖ تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

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

### ❖ التعرف على الإيجابيات والسلبيات بدرجة ضمن

١. التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير
٢. **الإدراك السليم للواقع**
٣. تنمية دوافع العاملين
٤. تبني قيم بناءة بين الإدارة وبين العاملين.

### ❖ واحدة من الآتي ، ليست من عناصر المناخ الصحي للتغيير..

١. الإدراك الجيد للتغيير
٢. نشر الاطار القيمي السليم للتغيير
٣. **ظهور مؤشرات الحاجة الى التغيير**
٤. تنمية دوافع العاملين الملائمة للتغيير

### ❖ مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :

١. التنظيمية
٢. **السلوكية**
٣. الفنية
٤. الاقتصادية

### ❖ درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، تصنف ضمن معوقات التغيير

١. التنظيمية
٢. **السلوكية او ( الفردية )**
٣. الفنية
٤. الاقتصادية



❖ **يندرج نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير ضمن معوقات التغيير ..**

١. الفردية
٢. التنظيمية
٣. الاقتصادية
٤. الفنية

**معوقات التغيير**

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

❖ **التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير يصنف ضمن**

١. العناصر المساعده على التغيير
٢. عناصر التغيير
٣. عوامل نجاح التغيير الفعال
٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

❖ **تشخيص عوامل مقاومه التغيير ومراكزه يصنف ضمن :**

- أ- العوامل المساعده على التغيير
- ب- عناصر التغيير
- ت- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
- ث- تهيئه المناخ الصحي للتغيير

❖ **يصنف سوء وسائل الاتصال ضمن معوقات التغيير ..**

١. الفنية
٢. التنظيمية
٣. الفردية
٤. التقنية

## المحاضرة الثانية عشر

❖ **تدقق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد يدخل بدرجة كبيرة ضمن ....**

١. التحفيز
٢. الاتصالات
٣. الادارة بالاهداف
٤. المشاركة

❖ **تفويض الصلاحيات يتطلب من قياده التغيير ان تكون لديها ...**

١. قدره اتخاذ القرارات الموضوعيه
٢. قدره على توجيه جهود العاملين
٣. قدره على التنظيم والابداع والتفويض
٤. قدره على المتابعه والتقييم الذاتي

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

١. التحفيز
٢. الاتصالات
٣. الادارة بالاهداف
٤. المشاركة



**أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد**

- تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ومن أهم تلك الأدوات مايلي :
- ( ١ ) القيادة الإدارية : 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
  - ( ٢ ) الإتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركة
  - ( ٣ ) التحفيز : تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة
  - ( ٤ ) المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير
  - ( ٥ ) الإدارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمروسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة
  - ( ٦ ) فرق العمل : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من أدوات ادارة التغيير المؤثرة على الافراد

١. التحفيز
٢. المشاركة
٣. الإدارة بالأهداف
٤. اعاده الهندسة

❖ من خصائص قيادة التغيير :

١. القدرة على مقاومة مقاومة التغيير
٢. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية
٣. القدرة على الرد على مقاومة التغيير
٤. القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير

❖ القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير

١. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٢. القدرة على الحركة والابتكار
٣. القدرة على التنظيم
٤. القدرة على اتخاذ القرارات

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

١. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٢. القدرة على احداث التغيير
٣. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
٤. القدرة على اتخاذ القرارات

❖ توفر الدافعية اثناء تنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قياده التغيير التالية:

١. القدرة على الحركة والابتكار
٢. القدرة على مواجهه المواقف المتغيرة
٣. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٤. القدرة على المتابعة والتقييم

❖ القدرة على مواجهة الأزمات يتطلب من قيادة التغيير :

١. القدرة على التنظيم والتفويض
٢. القدرة على الحركة والابتكار
٣. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
٤. القدرة على احداث التغيير

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

١. القدرة على التنظيم والتفويض
٢. القدرة على الحركة والابتكار
٣. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
٤. القدرة على اتخاذ القرارات

❖ الابتعاد عن العشوائية يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية..

١. القدرة على التنظيم و التفويض
٢. القدرة على اتخاذ القرارات الحيادية
٣. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
٤. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية

❖ توفر الدافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية

١. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٢. القدرة على تحديد مواجهة المواقف المتغيرة
٣. القدرة على الحركة والابتكار
٤. القدرة على المتابعة والتقييم

خصائص قيادة التغيير

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

- ١) القدرة على تحديد الأهداف والسياسات : أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
- ٢) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية : من خلال انتهاز المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية
- ٣) القدرة على احداث التغيير : أي ضرورة توفر لدى القياده القدره والرغبه على احداث التغيير
- ٤) القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة : يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافة إلى القدره على مواجهة الأزمات
- ٥) القدرة على الحركة والابتكار : أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير
- ٦) القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عاليه من المرونه وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العليا فالسعي لإنتاج التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جیده بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات
- ٧) القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه : يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
- ٨) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

❖ يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :

١. مبادئ قيادة التغيير
٢. خصائص قيادة التغيير
٣. معوقات قيادة التغيير
٤. مقاومة قيادة التغيير

سمات وخصائص قائد التغيير

- الطاقة والنشاط
- الحماس
- التفاؤل

❖ لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :

١. تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها
٢. أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية
٣. الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة
٤. الإدراك أن عملية التغيير سهله

❖ ضمن مبادئ قيادة التغيير ، تدرج نظرة القائد الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة في ..

١. فهم عملية التغيير
٢. بناء العلاقات
٣. انشاء التماسك
٤. الهدف الاخلاقي

❖ ضمن مبادئ قيادة التغيير ، يندرج سعي القائد الى زيادة الترابط في عملية التغيير في ..

١. فهم عملية التغيير
٢. بناء العلاقات
٣. انشاء التماسك
٤. الهدف الاخلاقي

#### مبادئ قيادة التغيير

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

- ١- **الهدف الأخلاقي** : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعلماء والمجتمع
- ٢- **فهم عملية التغيير** : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :
  - ☒ إعطاء أي فكره الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكره جديده
  - ☒ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
  - ☒ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
  - ☒ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوه إيجابية دافعه
  - ☒ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على قدره على تغيير الثقافه السانده
  - ☒ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد
- ٣- **بناء العلاقات** : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمه
  - < كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
  - < يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار
- ٤- **إنشاء المعرفة ومشاركتها** : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والإنفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :-
  - زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمه
  - إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثه السابقه ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات ) وتعتمد هذه الكيفيه على النواحي التاليه :
  - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
  - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا اذا كانت ادارة التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
  - ✓ أن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات
- ٥- **إنشاء التماسك** : بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العمليه

❖ غالباً ما تتطلب القدره على مواجهه المواقف المتغيره ان يكون لدى قياده التغيير:

١. المهارات العاليه للعمل بحزم
٢. الرغبه في احداث التغيير
٣. القدره على تحديد الأهداف
٤. القدره على تفويض الصلاحيات

## المحاضرة الثالثة عشر

- ❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة
- ❖ توجد بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير علاقة :
  ١. عكسية
  ٢. تبادلية
  ٣. نمطية
  ٤. لا توجد علاقة بينهما
- ❖ واحدة من الاتي ليست من العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة ..
  ١. طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
  ٢. القيادة الادارية.
  ٣. تجربة أفراد العاملين.
  ٤. خبرة المنظمات في حل المشكلات.

### ❖ واحدة من الاتي ليست من العوامل المؤثرة في ثقافه المنظمه ..

١. بينه الاعمال
٢. القيادة الاداريه
٣. تجربه الافراد العاملين
٤. تجربته العملاء

### ❖ ضمن اليات التغيير الثقافي في المنظمة ، امتلاك رؤية مستقبلية يعني ..

١. التوقع المعياري
٢. التوقع الماضي
٣. التوقع الافتراضي
٤. التوقع الحالي

### ❖ التوقع المعياري يعني امتلاك قيادة التغيير :

١. القدرة على التنبؤ
٢. القدرة على الاتصال
٣. القدرة على الفهم
٤. القدرة على المشاركة

### ❖ حسب اليات التغيير الثقافي في المنظمه تصنف القدره على التنبؤ ضمن

١. التوقع المعياري
٢. اللغة والاتصال
٣. التكوين
٤. المناهج

### ثالثاً :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

١. التعليم والتكوين : تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها
٢. اللغة والإتصال :
  - يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعاله لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة
  - كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافيه التي تسمح للمنظمه بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى
  - يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديده تحمل قيما جديده مما يعني تغيير الثقافه التنظيميه
٣. المناهج : التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصله بالمنظمه فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنه المرجعيه وغيرها
٤. التوقع المعياري : المنظمات الناجحه هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدره على التنبؤ وامتلاك رؤيه مستقبلية

❖ كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

١. دعم الإدارة الوسطى
٢. التركيز على المنافس
٣. التعاون وروح الفريق
٤. فعالية نظام العقوبات

❖ يعد التركيز على العميل احد متطلبات :

١. ادارة الجودة الشاملة
٢. اعادة الهندسة
٣. ادارة الاهداف
٤. لا توجد الاجابة الصحيحة

❖ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الاحصائية يعد من متطلبات ...

١. اعاده الهندسه
٢. ب-الاداره بالمشاركه
٣. اعاده الهيكله
٤. اداره الجودة الشاملة

❖ كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :

١. التركيز على الأساليب التقليدية
٢. تقييد حرية الموظفين
٣. الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات
٤. توظيف تكنولوجيا المعلومات

#### رابعا :- مداخل التغيير الثقافي

##### ٢- إعادة الهندسة :

- تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل
- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :
  - أ. التخلي عن الأساليب القديمه وتبني الطرق الحديثه
  - ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
  - ج. إعادة تصميم العمليات

تم بحمد الله جمع اسئلة إدارة التغيير ١٠ نماذج مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم ملف العزيزة شموع العسيري ومن ساعدها في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للأخ المنادي والعزيزة أم ود و الإراده والمستحيل و جنون الإحساس لوسيندا وأبوريان

في خروج هذا الملف للنور فجزاهم الله عني خير الجزاء

كل الشكر لآبو عبدالله لكتابة الترم الأخير وانوار و باسمه لتبويب

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

#تحديث الأخير ل أم حنان بالتوفيق ♥

تم إضافة الفصل الصيفي لعام ١٤٣٨ هـ من قبل وردة جوربية و تنسيق أحلام اليقظة

كل الشكر لجنون إحساس ولوسيندا العصامية لكتابة النموذج الصيفي ☺