

## المحاضرة الأولى

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

❖ **بالتغيير**

١. مفهوم التغيير
  ٢. إدارة التغيير
  ٣. بأهداف التغيير
  ٤. بخصائص التغيير
- غير الشئ أي بدله 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 اداره مشتركه متعاونه وفعاله لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل
- عرّف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه تثقيفيه هادفه لتغيير المعتقدات والقيم والهيكيل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

❖ يعرف التغيير بأنه عملية

١. التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع مستقبلي

٢. التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع المستقبلي
٣. التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي
٤. التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

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

❖ احدثات تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة تندرج ضمن....

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

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه احدثات 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 الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية تسمى.....

مفهوم إدارة التغيير

١. استراتيجية التغيير
  ٢. عناصر التغيير
  ٣. ادارة التغيير
  ٤. برنامج التغيير
- عرّف Recardo ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجيه
- يرى Tushman إن ادارة التغيير تتضمن الإنتقال بالمنشأه 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. ادارة التغيير
  ٣. التغيير
  ٤. تنفيذ التغيير
- ادارة التغيير: هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه إلى 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 التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديّه
- ادارة التغيير : عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينه يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات الماديه والفنيه المتاحه 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 اتباع 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
- ❖ 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 :

- 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 والإنتفاع بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
  - ٧- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليديه
  - ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

١. فوائد التغيير
  ٢. مبادئ التغيير
  ٣. متطلبات التغيير
  ٤. اهداف التغيير
- ❖ مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

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

١. مبادئ التغيير
  ٢. اهداف التغيير
  ٣. خصائص التغيير
  ٤. معوقات التغيير
- ❖ يتميز التغيير بأنه :
١. أمر غير حتمي
  ٢. حركة تشاؤميه
  ٣. عمليه مستمره
  ٤. عمليه خاصه

❖ **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. النفاولية
٣. **التشاورية**
٤. الاستمرار

### المحاضرة الثانية

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

١. ثورة الاقتصاد
٢. ثورة العولمة
٣. الثورة البيئية
٤. **ثورة المعرفة**

❖ **أدت ثورة العولمة إلى.....**

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

❖ **الثورة التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة :**

١. ثورة الاقتصاد
٢. الثورة البيئية
٣. ثورة المعرفة
٤. **ثورة العولمة**

❖ **من الاسباب الخاصة للتغيير والتي غالبا ما تؤثر على تنافسية منظمات الاعمال.....**

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

❖ **واحدة من الآتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير :**

١. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء .
٢. زيادة قيمة المنظمة في السوق .
٣. الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء .
٤. **التحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي**

❖ **من الاسباب الخاصة بالتغيير.....**

١. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
٢. التأخر في اتخاذ القرارات
٣. المركزية وانعدام التفويض
٤. **زيادة قيمة المنظمة في السوق**

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 والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصاديّه 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

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

- ١- **الاسباب الإقتصاديّه** : العولمه الإقتصاديّه ، المشكلات الإقتصاديّه ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سياده اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق
  - ٢- **الاسباب التكنولوجيه** : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقه
  - ٣- **الاسباب الإجتماعيه** : النزاعات الأوقات الإجتماعيه
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصه للتغيير والمؤثره على تنافسيه منظمات الأعمال من أهمها
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه والشعور بأن التغيير حقيقه لايد 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

❖ غالباً ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن

كما يوجد أربعة أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي :  
 - الأزمه : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير  
 - الرؤية : ممثله في الصورة الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير  
 - الفرصه : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل  
 - التهديد : التي سيؤثر سلباً على المنظمه ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

١. الاسباب العامة للتغيير
٢. الاسباب الخاصة للتغيير
٣. مؤشرات الحاجه للتغيير
٤. متطلبات التغيير

❖ واحده من الاتي ليست من مؤشرات الحاجه الى التغيير في المنظمات :

مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمه :  
 ١- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه  
 ٢- انخفاض الحاله المعنويه للعاملين  
 ٣- كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات  
 ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه  
 ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي  
 ٦- كثرة اللجان والإجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه  
 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

١. زيادة قيمه المنظمه في السوق (من الاسباب الخاصة بالتغيير)
٢. زيادة شكاوي العملاء في المنظمه
٣. زياده تغيب العاملين
٤. زياده حجم الاعمال المكتبيه

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

١. الاسباب الخاصة للتغيير
٢. مؤشرات الحاجه للتغيير
٣. الاسباب العامة للتغيير
٤. مؤشرات عدم الحاجه للتغيير

❖ واحده من الاتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات :

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
٢. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
٣. تطور وسائل المعلومات والاتصال
٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء

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

١. زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
٢. زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي
٣. زيادة حجم الأعمال المكتبيه
٤. زيادة قيمة المنظمه في السوق .

❖ تصنف انعدام التفويض في الموظفين وضعف الثقة فيهم ضمن :

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 وكفاءه ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه

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

❖ تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن:

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

❖ من مؤشرات الحاجه الي التغيير في المنظمات ..

١. قلة شكاوي العملاء
٢. قلة شكاوي العاملين
٣. قلة تغيب العاملين
٤. زيادة حجم الاعمال المكتبيه

❖ **يصنف وجود المركزية ضمن**

١. خصائص التغيير
٢. ادارة التغيير
٣. الأسباب الخاصة للتغيير
٤. **مؤشرات الحاجة الى التغيير**

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

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

❖ **أقترح " Griener" ضمن مبداء 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

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

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

❖ **أقترح " 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 جانبيين .

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

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

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

- ❖ أن تتميز ادارة 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
- **الواقعية** : 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
- **الفعالية** : 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
- **الشرعية** : 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 و العائد**
  ٢. أن يتم التغيير في اطار 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 اطار 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. **إن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة**
  ٤. أن تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

#### من خصائص إدارة التغيير ...

#### أ-المشاركة والإصلاح والرشادة والشرعية .

- ب-الاستهدافية والمركزية والواقعية والتكيف السريع .
- ج-الشرعية والإصلاح واللامركزية والاستهدافية .
- د-الإصلاح والتوافقية والمقاومة والفاعلية

### المحاضرة الثالثة

#### ❖ التغيير الذي يتطلب تحليلا 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

#### أنواع التغيير الرئيسي

##### 1- التغيير الإستراتيجي

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمه ، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمه تجاه النمو والجوده والإبتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئه الخارجيه والموارد الداخليه للمنظمه والإمكانات والثقافه والأنظمه السانده
- يتطلب تنفيذ للتغيير الإستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمه

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

##### ٢- التغيير الوظيفي

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمه الجديده والإجراءات وبناء المنظمه والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
- يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جيده بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد

❖ 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

❖ 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

#### أنواع التغيير الرئيسي

##### 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 محددة 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 جديد

### أنواع التغيير الأخرى

#### ١- التغيير حسب التخطيط

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

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

#### ٢- التغيير حسب الشمولية

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

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

#### ٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعه

✓ **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمه 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 للمنظمه ثم ينتقل إلى داخل المنظمه

#### ٤- التغيير حسب حاله

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

✓ **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئة الإجتماعية والإنسانية بالمنظمه

#### ٥- التغيير حسب مستويات التغيير

✓ **التغيير على مستوى المنظمه**

✓ **التغيير على مستوى أسلوب العمل**

✓ **التغيير على مستوى العلاقات الشخصية**

✓ **التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفه**

#### ٦- التغيير حسب السرعة

✓ **التغيير السريع**

✓ **التغيير التدريجي**

❖ من اعقد انواع التغيير :

❖ **التغيير الذي يعتبر من اعقد أنواع التغيير هو**

١. التغيير الوظيفي

٢. التغيير التطويري

٣. التغيير الجزئي

٤. **التغيير التحويلي**

❖ **يتمثل التغيير غير المخطط في**

١. **التغيير الذي تقوم فيه المنظمه كإجراء انفعالي**

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمه

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمه

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه

❖ يسمى التغيير الذي تقوم به المنظمه كرد فعل لحالة طارئة:

١. التغيير الجزئي

٢. **التغيير غير المخطط**

٣. التغيير الشامل

٤. التغيير المخطط

❖ **التغيير الذي يشمل كافة او 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 المنظمه.

٢. التغيير على مستوى سلوب العمل.

٣. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

٤. **التغيير على المستوى المادي والمعنوي.**

❖ **ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعه الى...:**

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 المنظمه كإجراء انفعالي

٢. **التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمه**

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمه

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه

❖ **التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمه يسمى**

١. التغيير المادي

٢. **التغيير المعنوي**

٣. التغيير غير المخطط

٤. التغيير الشامل

❖ **الشخص المحايد هو الشخص الذي :**

١. **لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير**

٢. يرفض عملية التغيير

٣. يقاوم عملية التغيير

٤. يمارس التغيير

❖ **من عناصر التغيير:**

١. الموضوع والمساند والضعيف والمحايد

٢. القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم

٣. **المقاوم والمحايد والمغير والموضوع**

٤. الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

### عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :

١- **الموضوع** : الذي يتناوله التغيير

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

فهو أساس التغيير

٣- **المحايد** : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير

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

٥- **مقاومة المقاومه** : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في

تعالجهم مع مقاومه التغيير



❖ من عناصر التغيير :

١. مقاومة المقاومة والموضوع

٢. الموضوع والقوى والمساند والمقاوم
٣. الموضوع والمساند والضعيف والمحاييد
٤. القوي والمحاييد والأسلوب 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 الأفكار مع الآخرين 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 واللاعقلاني والمعنوي

٢. المعنوي والمنفذ و العقلاني والمادي

٣. المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي

٤. المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

### المحاضرة الرابعة

❖ غالبا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

❖ يهتم مجال التغيير التنظيمي :

١. بالمعدات والآلات

٢. بتغيير الأفراد

٣. بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام

٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ غالبا 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 افكار وقيم واتجاهات الافراد هو

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

❖ تغيير الامكانيات 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 والأتمتة . 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 الوظيفيه والبناء الهيكلية 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 وتأييده بشكل أفضل

٤- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :  
- تغيير أساليب العمل وطرق أدائه ، والواجبات الوظيفيه من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما  
- طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإغائها

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

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

- الخطوات الإداريه لتحديد مجال التغيير

- ١- وجود ضغط للتغيير
- ٢- تحديد المشكله والتعرف عليها
- ٣- ابتكار الحلول والالتزام بها
- ٤- استمرارية مجال التغيير

❖ حسب الخطوات الادائية لتحديد مجال التغيير استمرارية مجال التغيير تأتي ضمن:

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

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 الإدارية لتحديد مجال التغيير.....:

١. التجديد المستمر للتنظيم
  ٢. **ابتكار الحلول والالتزام بها**
  ٣. الاهتمام بالبعد الإنساني
  ٤. استخدام مفهوم النظم
- ❖ ضمن الخطوات الإدارية 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 عملية التغيير
٣. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
٤. مراحل ادارته التغيير

❖ من العناصر المساعدة على التغيير...:

١. استمرارية مجال التغيير
٢. **تبني 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 الإدارية 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 بتحديات 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 الادارة 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 ابتغيير الفعال
٢. اهداف التغيير
٣. **أسس التغيير الإيجابي**
٤. العناصر المساعدة في التغيير

العناصر المساعدة على التغيير

❑ تحديد الهدف من التغيير

❑ التجديد المستمر للتنظيم

❑ الاهتمام بالبعد الإنساني

❑ استخدام مفهوم النظم

❑ تبني استراتيجيات التطوير

❑ الإهتمام بالتعلم من خلال خبره

- 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

- ❖ 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. **دأنه 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
- ❖ **واحد من الاتي ليست من مداخل التغيير :**
- ١. عدم قبول الوضع الحالي.
- ٢. **عدم قبول الوضع المستقبلي.**
- ٣. التخلي عن أالوضع الحالي الواقعي.
- ٤. التقدم نحو الغير.

مداخل التغيير	
✓	عدم قبول الوضع الحالي
✓	التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
✓	العمل على إحياء المنظمة
✓	<b>الصحة واليقظة والتنبيه</b>
✓	التقدم نحو 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

- ❖ **يصنّف التغير 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

القوى الداخلية	
تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة ، وتفرض على إداره ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادره لإحداث التغيير أو شكلا من أشكال رد الفعل	
-	<b>وعي وإدراك المديرون للتغيير :</b> 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
-	<b>زيادة طموحات وحاجات الأفراد :</b> مما يدفع بإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل
-	<b>نمو المنظمة وتطورها :</b> تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة
-	<b>الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة</b>
-	<b>الرغبة في تكامل المنظمة :</b> قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
-	<b>التغيير في الإدارة العليا :</b> قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنيه
-	<b>وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :</b>
•	انخفاض الإنتاجية
•	انخفاض أداء الموظفين
•	الإنخفاض الحاد في الحصة السوقية
•	تسيب العاملين

❖ 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 ....

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

قوى التغيير الخارجي

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 وتحسين 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 جديده 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 قدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشره
- ✓ وترك الأنشطة غير المباشره للغير
- ✓ الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الإهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الإهتمام بالقياده التحوليه

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

١. التقليديه
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

❖ يدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية ضمن :

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

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

البيئات	طبيعة التغييرات
١ البيئات الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل</li> <li>▪ تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية</li> <li>▪ النمو السكاني وتبعاته ( توفير الخدمات ، المنتجات ... )</li> </ul>
٢ البيئات الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تغيير أذواق العملاء</li> <li>▪ نمو الأعمال</li> <li>▪ تغير الأسعار</li> </ul>
٣ البيئات التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تطور وسائل الإنتاج</li> <li>▪ انفجار المعلومات</li> </ul>
٤ البيئات القانونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً</li> </ul>

## المحاضرة السادسة

### مراحل عملية التغيير

#### المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد
- يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب (ماجاة 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

### ❖ 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

### المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة إلى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :

- ١- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية
- ٢- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق

٣- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب

- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخليه أو بالبيئة الخارجي

### ❖ 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 استراتيجية التغيير ضمن :

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

### ❖ يتم ضمن المرحلة الثالثة للتغيير:

١. تنفيذ ومتابعه خطه 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 الثالثة : تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه

- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التاليه :

- ١- أن تكون دقيقه ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعه
- ٢- أن تكون قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- ٣- أن تكون قابله للقياس كميا ونوعيا
- ٤- أن تكون مرتبطه بفترة زمنية محدده

- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديده أهمها :

☒ ماهي أهداف المنظمة ؟

☒ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟

☒ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟

- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير

- اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية. الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

❖ 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

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

\* 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

❖ 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

يتم ضمن المرحلة الرابعة للتغيير :

١. تنفيذ ومتابعه خطه التغيير
٢. تخطيط جهود التغيير
٣. تشخيص مشكلات المنظمة
٤. تحديد طبيعة مقاومه التغيير

تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجيه التغيير ضمن مرحلة

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

❖ ضمن مراحل ادارة التغيير ، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجيه التغيير في المرحلة ..

❖ ضمن مراحل اداره التغيير، التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغير يتم ضمن ...

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

### 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 الحاجه 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 رؤية التغيير .

٣. تطوير رؤية واستراتيجية التغيير .

٤. تعزيز المكاسب المحققة .

❖ **لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر " (٤)**

❖ حسب " كوتر " لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يجب ...

١. عدم تكرار رسالة التغيير

٢. **ضرب المثال والقدوة 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. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

٣. **تمكين العاملين**

٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

❖ يرى " كوتر " ضرورة إشراك كافة الأفراد في عملية التغيير ضمن خطوة ....

١. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير.

٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.

٣. **تمكين العاملين.**

٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

❖ واحدة من الآتي ليست من سمات التحالف لقيادة مساعي التغيير حسب نموذج كوتر

١. الاشتراك في الهدف من التغيير

٢. **خلق الشعور والاجواء التي تؤدي للتغيير**

٣. إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم

٤. توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف

❖ يرى "كوتر" ضرورة إشراك كافة الأفراد في عملية التغيير ضمن المرحلة .. (٥)

١. الأولى

٢. الثالثة

٣. **الخامسة**

٤. الثامنة

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

١. عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة

٢. تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير

٣. إشراك جميع الأطراف 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

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

صراحة

❖ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات و المحادثات

غير الرسميه

❖ تكرار الرساله لزيادة حشد فريق التغيير

❖ **ضرب المثال والقدوه 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 :

❑ الإطلاق 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



❖ 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

☞ التذليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع

☞ التقليل من مقاومة التغيير

☞ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير

☞ تغيير رأي المترددين وإحامهم 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 للاستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى

عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير

قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد

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)

➤ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم

➤ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمه

➤ ربط ترقية للعاملين بالثقافة

➤ الجديد

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

١. مرحلة اذابه 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 اذابة الجليد
٢. مرحلة ادارة التغيير
٣. مرحلة توصيل رؤيه 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 اذابه الجليد
٣. مرحلة اداره التغيير
٤. واعاده التجميد

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

١. مرحلة اذابة الجليد
٢. مرحلة ادارة التغيير
٣. مرحلة توصيل رؤيه التغيير
٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

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

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

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

١. اعاده التجميد
٢. اذابه الجليد
٣. اداره التغيير
٤. ايجاد دافعيه 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 رؤيه التغيير
٤. مرحلة الاستقرار

❖ مرحلة اذابة الجليد تعد احد خطوات نموذج

١. كوتبر
٢. اوتول
٣. ليفين
٤. افاتوفيتش

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

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

### ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التاليه :

- ١- مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشئ جديد وبالتالي إيجاد الدافعيه والدافعيه لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديده
- ٢- مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديده مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي - يحذر لوين من التسرع في هذه 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

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

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

**ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH**

- ١- قوى التغيير
- ٢- الإعراف بالحاجة للتغيير
- ٣- تشخيص للمشكلة
- ٤- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير
- ٥- تقرير المحددات – المقيدات
- ٦- اختيار الإستراتيجية المناسبة
- ٧- التغلب على مقاومة التغيير
- ٨- التنفيذ والتقييم

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

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

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

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

❖ حسب نموذج أفانوفيتش 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 "أفانوفيتش" 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 "أفانوفيتش" 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 " أفانوفيتش " التنفيذ والتقييم يأتي مباشرة بعد

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

**المحاضرة الثامنة**

❖ استراتيجية التغيير التي يتم استخدامها كافة أساليب القوة في احداث التغيير :

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

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

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

❖ استراتيجية القوة القسرية غالبا ما تناسب ...

١. الحالات العادية
٢. **الحالات الطارئة**
٣. المدى البعيد
٤. المقاومة المنخفضة

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

١. التثقيف والتوعية
٢. العقلانية الميدانية
٣. **القوة القسرية**
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- إستراتيجية القوة القسرية

- ◀ وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات المعنيه
- ◀ 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 السياسييه المصحوبه بالتفاوض والسيطره على الموارد وحجبها عند الضروره
- ◀ 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 العلميه كأداة رئيسيه يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلميه

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 (الإكراه)
٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزية)

❖ 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 المركزية
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 المركزية 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 المركزية.
٤. استراتيجية العقلانية الميدانية.

### ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة 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 التالية :

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 احداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- ٢- استراتيجية المشاركة المركزه : 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 المقاومة 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 الإجبار : 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 البنيوي ، 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 استراتيجية التغيير البنيوي 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 البنيوي 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 البنيوي ، 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 البنيوي ، 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 البنيوي 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 الالتزام
٤. استراتيجية الديكتاتورية
- ٥.

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

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

### ثالثاً : استراتيجيات 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 القيايين 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 الديكتاتورية :
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقيه ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعه من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنويه للعاملين

## المحاضرة التاسعة

❖ عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير اقل 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 بالدرجه المناسبه والركون إلى الأوضاع القديمه القائمة
- قد تأخذ المقاومة شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعه
- وتكون المقاومة سلبيه عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمه كبير مقارنة بتكاليفها

❖ تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح :

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

❖ تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ...

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

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

❖ عندما يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف فإنه

١. يشترك في إحدائه.
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 فإنه :

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

- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
١. السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضه الشديده وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل
  ٢. السلوك الدفاعي الضمني أوالمستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمه وفقدان الدافعيه 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

❖ استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ..

١. العلني
٢. المستتر
٣. المباشر
٤. العنيف

❖ ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

١. العلني
٢. المستتر
٣. المباشر
٤. العنيف

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



❖ عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فإنه بذلك يمارس :

١. السلوك الدفاعي العلني
٢. السلوك الدفاعي المستتر
٣. الاستسلام
٤. التمارض

❖ عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فإنه :

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

❖ عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث فإنه 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

- ❖ 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 قيامة 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

- ❖ 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 أهداف التغيير

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. **السرعة الشديدة 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 الدافعة للتغيير

٤. أسباب تأجيل التغيير

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

١. عدم وضوح أهداف التغيير

٢. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. **عدم مشاركة العملاء في التغيير**

٤. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

- ❖ من اسباب مقاومة التغيير..

١. وضوح أهداف التغيير

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. **الخوف من نتائج التغيير**

٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

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 الإتزان وعدم قدره على التصرف

-عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير

- الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

-الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير

- التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام

- القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (هو الوحيد ماجا عليه سؤال ويمكن يجي )

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 الإتصالات الإداريه ونقص المعلومات

٨. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول

٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو بتهديدات وظيفيه

١٠. **السرعة الشديده في التغيير**

١١. عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه

١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه الداعمه للتغيير

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه

❖ **العوامل النفسيه** : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات

❖ **العوامل الإجتماعيه** : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئه 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

❖ 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 والطمأنينه : 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 الإداره 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 مقاومه 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 مقاومه 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 مختلفه عن العالم هي :

١. التغيير للأقلية.

٢. الاصاله

٣. الأيدولوجي

٤. الظرفية.

❖ حسب جيمس اوتول الفرد الذي يرى يعدم التشكيك في القادة اللذين وضعوا مسار التغيير عنده

١. قصر النظر

٢. غشى البصيرة

٣. الأصالة

٤. الجهل الإنساني

❖ حسب جيمس اوتول الفرد الذي يرى ان التفكير الجماعي المرضى للمجموعه اهم من التغيير عنده

١. الاصاله
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 قدم جيمس اوتول ( 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 الآتيه .... قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
- ❑ ضعف الثقة بالنفس .... لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده
- ❑ الصدمه من المستقبل .... مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
- ❑ 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
- ❑ الحاله الشوفينييه .... نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل

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

- ❑ العبيثيه .... 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
- ❑ الأيديولوجيه .... لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع التغيير
- ❑ أنظمة مؤسسات .... يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
- ❑ التدرج .... الأمور لا تتغير بالوثب
- ❑ الأصاله .... من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار
- ❑ التغيير للأقلية .... استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكتريه من التغيير
- ❑ العزيمه .... لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر
- ❑ الظرفيه .... دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه
- ❑ طغيان العاده .... أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
- ❑ الجهل الإنساني .... الإنسان عدو ما يجهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم يعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإداره وإبراز الإحتمالات السلبيه المترتبه على التغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومة الجماعيه للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد

❖ 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

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

١. فرصة التغيير على الأفراد
٢. فرصة التغيير على الجماعات.
٣. فرصة التغيير على القيادات.
٤. فرصة التغيير على العملاء.

## المحاضرة العاشرة

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

١. استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
  ٢. استراتيجيات التعليم والاتصال
  ٣. استراتيجيات التعليم والاتصال
  ٤. استراتيجيات الاجبار
- تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفرديه والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشوره عن التغيير
- من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

❖ استراتيجيات مقاومة التغيير التي يتم اللجوء اليها في حالة قصور المعلومات هي استراتيجيات

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

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

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

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

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

١. استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
  ٢. استراتيجيات المشاركة والاندماج
- تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة 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 وقتا طويلا

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجيات 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 مكلفه

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير  
 ٣ - استراتيجية التسهيل والدعم  
 - تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير  
 - تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير  
 - من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيره

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

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير  
 ٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق  
 تستخدم هذه الطريقه عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير  
 ❖ من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير  
 ❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

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

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

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 مصادقته 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

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

❖ 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:

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير  
 ٦ - استراتيجية الاجبار 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 القدره على التغلب على أي نوع من المقاومه  
 - من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

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

❖ 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

- ❖ كل مما يأتي من إيجابيات 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 إيجابيات 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 إيجابيات 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. إيجابيات التغيير
- ٤. إيجابيات مقاومة التغيير

### 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 .

- الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
- ١) تحديد طرق وأساليب 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) التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
  - ٨) تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
  - ٩) الاستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب ايجابي
  - ١٠) بناء مهارات وتعزيز قدره على التعلم

❖ غالباً 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

عوامل نجاح التغيير الفعال

- أن يكون المديرون قدوة 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 المتجانسين مع 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، ما عدا

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 التأكد 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

❖ واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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 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

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

### 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 الإستجابة 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 الإتجاهات الملائمة : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- ✓ تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإتجاح التغيير المطلوب

### التعرف على الإيجابيات والسلبيات يندرج 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 ،

## المحاضرة الثانية عشر

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



١. التحفيز
٢. الاتصالات
٣. الإدارة بالأهداف
٤. المشاركة



❖ مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير يدخل بدرجة كبيرة ضمن ...

١. التحفيز
٢. الاتصالات
٣. الإدارة 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 ) الاتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقناع 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 بالاهداف : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدد

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

❖ واحده من الاتي ليست من أدوات اداره التغيير المؤثرة على الافراد

١. التحفيز
٢. المشاركة
٣. الإدارة بالاهداف
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 أثناء 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 انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية
- (٣) القدرة على احداث التغيير : أي ضرورة توفر لدى القباهه القدره والرغبه على احداث التغيير
- (٤) القدرة على مواجهة المواقف المتغيره : يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإدارة العليا للمعمل 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 القانمين 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 جيده 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

❖ 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

#### سمات وخصائص قائد التغيير

- |                                     |                |
|-------------------------------------|----------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | الطاقة والنشاط |
| <input checked="" type="checkbox"/> | الحماس         |
| <input checked="" type="checkbox"/> | التفاوض        |

❖ 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 والمعلم 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 كقوة إيجابية دافعه
  - ☒ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على قدره على تغيير الثقافة 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 المنظمة
  - < كلما كانت العلاقات أكثر قوة 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 المختلفة 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 المنظمة
  - إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقه ( الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات ) وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التاليه :
    - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
    - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا اذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
    - ✓ أن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لان 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

## المحاضرة الثالثة عشر

### اولا :- تعريف ثقافة المنظمة

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

### \* تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها :

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

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

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

### ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

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

❖ 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 إليه المنظمة.

٢. القيادة الادارية.

٣. تجربة أفراد العاملين.

٤. خبرة المنظمات في حل المشكلات.

❖ 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

**ثالثا :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :**

١. **التعليم والتكوين :** تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها
٢. **اللغة والاتصال :**
- يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعالة 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 الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
- يؤدي التغيير إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير ثقافته التنظيمية
٣. **المناهج :** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة 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 **بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤيه مستقبليه**

❖ **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

**رابعا :- مداخل التغيير الثقافي**

- ١- **إدارة الجودة الشاملة :** هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه

**من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجوده الشامله :**

- ☒ دعم الإدارة العليا
- ☒ **التركيز على العميل**
- ☒ **التعاون وروح الفريق**
- ☒ ممارسة النمط القيادي المناسب
- ☒ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجوده
- ☒ فعالية نظام الإتصالات

❖ **يعد التركيز على العميل احد متطلبات :**

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

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

١. اعاده الهندسه
٢. ب-الاداره بالمشاركه
٣. اعاده الهيكله
٤. **اداره الجوده 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

#### رابعاً :- 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 جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل
- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :
  - أ. التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثه
  - ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
  - ج. إعادة تصميم العمليات

تم بحمد الله جمع اسئلة إدارة التغيير لتسع نماذج مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم ملف العزيرة شموع العسيري ومن ساعدها في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للأخ المنادي والعزيرة أم ود و الإراده والمستحيل و جنون الإحساس لوسيندا و أبو ريان

في خروج هذا الملف للنور فجزاهم الله عني خير الجزاء

كل الشكر لأبو عبدالله لكتابة الترم الأخير وانوار و باسمه لتبويب

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

#تحديث الأخير ل أم حنان بالتوفيق ♥