

المحاضرة الأولى

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

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

يعرف التغيير بأنه عملية :

١. التحول من الواقع الحالي للفرد 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. احداث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
٢. احداث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
٣. احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة
٤. عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة

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

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

يعرف التغيير التنظيمي بأنه احداث تعديلات في ..

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

تتمثل ادارة التغيير في :

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

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

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

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

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

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

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

- ادارة التغيير: هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه الى تحسين قدرات المنظمه على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- عرّف بنيس Bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديّه
- ادارة التغيير : عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمه لفته معينه يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

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

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

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

❖ من اهداف التغيير

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

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

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

أهداف التغيير

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- ٢- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- ٤- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه 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 إداره بالأهداف بدل الإدارة التقليديه
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

❖ واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

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

❖ واحد من الآتي ليست من اهداف التغيير :

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

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

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

❖ مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

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

❖ يصنف تمكين المديرين من اتباع أسلوب الاداره بالاهداف ضمن

١. اهداف التغيير
٢. اهداف الاداره بالاهداف
٣. اهداف التمكين
٤. اهداف المديرين

❖ يتميز التغيير بأنه :

١. أمر غير حتمي
٢. حركة تشاؤميه
٣. عملية مستمرة
٤. عملية 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. التفاولية
٣. التشاؤمية
٤. الاستمرار

❖ من خصائص التغيير:

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

❖ استمرار عملية التغيير يصنف ضمن...

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

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

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

خصائص التغيير

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

❖ واحدة من الاتي ليست من اهداف التغيير ..

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

❖ عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تسمى

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

المحاضرة الثانية

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

- ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلا ٥٠% من التقنيات تصبح قديمه كل ١٨ شهرا
- ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه
- الثورة التكنولوجيه : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ثورة العولمه : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانيه وحوّلت 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

❖ الثورة الي 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 البيئه
٤. زوال الحواجز الزمنية والمكانيه بين دول العالم

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

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

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

- ١- الأسباب الإقتصاديّه : العولمه الإقتصاديّه ، المشكلات الإقتصاديّه ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق
 - ٢- الأسباب التكنولوجيه : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقه
 - ٣- الأسباب الإجتماعيه : النزاعات الآفات الإجتماعيه
- كما توجد الكثير من الأسباب الخاصه للتغيير والمؤثره على تنافسيه منظمات الأعمال من أهمها
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه والشعور بأن التغيير حقيقه لابد 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 شكاوهم
 - الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - الوصول إلى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
 - زيادة قيمة المنظمه في السوق
 - مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

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

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

❖ واحدة من الآتي ليست من الأسباب الخاصه 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 الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي

❖ من الأسباب الخاصة بالتغيير.....

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

❖ غالبا ما يصنف ضرورة مواكبة التغيير التكنولوجي ضمن :

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

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

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

٢. زيادة شكاوى العملاء في المنظمة
٣. زيادة غياب العاملين
٤. زيادة حجم الاعمال المكتبية

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

١. الاسباب الخاصة للتغيير
٢. **مؤشرات الحاجة للتغيير**
٣. الاسباب العامة للتغيير
٤. مؤشرات عدم الحاجة للتغيير

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

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

❖ الوصول الى الأسواق العالمية و تخطي الحدود يصنف ضمن....

١. الأسباب العامة للتغيير
٢. **الأسباب الخاصة للتغيير**
٣. الأسباب التنافسية للتغيير
٤. الأسباب غير المباشرة للتغيير

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

١. زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
٢. زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي
٣. زيادة حجم الأعمال المكتبية
٤. **زيادة قيمة المنظمة في السوق .**

❖ تصنف انعدام التفويض في الموظفين وضعف الثقة فيهم ضمن :

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

❖ تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن:

١. الأسباب الخاصة للتغيير
٢. **مؤشرات الحاجة إلى التغيير**
٣. خصائص التغيير
٤. الأسباب العامة للتغيير

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 اليه بالتغيير
- الفرصة : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنع الفرص المستقبلية ويحقق وضعا أفضل
- التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

- ١- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- ٢- انخفاض حاله المعنويه للعاملين
- ٣- كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- ١٠- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

أهمية التغيير

- أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الأهداف
- أهمية التغيير بالنسبه للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع اكبر
- أهمية التغيير بالنسبه للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعليه وبكفاءه ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحه

❖ من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

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

❖ يصنف وجود المركزية ضمن :

١. خصائص التغيير
٢. ادارته التغيير
٣. الأسباب الخاصة للتغيير
٤. مؤشرات الحاجة الي التغيير

❖ الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه يصنف ضمن :

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

❖ الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين يصنف ضمن :

١. الأسباب الخاصة بالتغيير
٢. مؤشرات الحاجة للتغيير
٣. الأسباب الانسانية للتغيير
٤. الأسباب الاجتماعية للتغيير

❖ واحدة من الأتي ليست من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

١. زيادة شكاوي العملاء و العاملين في المنظمة
٢. زيادة الغياب و نقشي ظاهرة التسيب التنظيمي
٣. زيادة حجم الأعمال المكتتبية
٤. زيادة قيمة المنظمة في السوق

❖ أقترح " Griener " ضمن مبداء السلطة من جانب واحد :

١. اسلوب الاحلال والتبديل
٢. اسلوب المناقشة الجماعية للحالة
٣. اسلوب القرارات الجماعية
٤. اسلوب 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

مبادئ التغيير

أقترح Griener مجموعه 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 الجماعية

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية

٣- مبدأ التفويض أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :

- أسلوب المناقشه الجماعية للحاله

- أسلوب التدريب الجماعي

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

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

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

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

❖ ضمن مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج التغيير يستخدم أسلوب...

١. المناقشة الجماعية للحالة
٢. القرارات الجماعية
٣. الإحلال و التبديل
٤. تبديل علاقات العمل

❖ ضمن مبادئ التغيير أسلوب المناقشة الجماعية للحالة يصنف ضمن مبدأ:

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

❖ 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 حركه 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 فعالة أي أن تملك القدره على الحركه بحرية مناسبة ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة 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

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..

١. ان تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة و العائد
٢. ان يتم التغيير في اطار الشرعية
٣. ان يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
٤. ان يتوافق التغيير مع الاحداث ويتكيف معها

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية يعني ...

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

❖ القدره على التكيف السريع مع الاحداث يعتبر من خصائص :

❖ ١. خصائص ادارة التغيير

٢. خصائص الاداره بالاھداف
٣. مبادئ ادارہ التغيير
٤. مبادئ الاداره بالاھداف

❖ من خصائص إدارة التغيير ...

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

تابع خصائص ادارة التغيير
- 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 التكلفه 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 حالياً ، 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

❖ ضمن مبادئ التغيير ، من أساليب مبدأ التفويض نجد

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

❖ واحده من الاتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير :

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

❖ واحد من الاتي ، ليست من ضمن أساليب القوه الرسميه المعتمده ضمن مبدأ السلطه من جانب واحد :

١. أسلوب المرسوم والقرار
٢. أسلوب التدريب الجماعي
٣. أسلوب الاحلال او التبديل
٤. أسلوب تبديل علاقات العمل

❖ من مؤشرات عدم الحاجة للتغيير في المنظمه

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

❖ سيادة اقتصاد السوق وازدياد حدة المنافسة تصنف ضمن

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

المحاضرة الثالثة

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

- أنواع التغيير الرئيسية
- 1- التغيير الإستراتيجي
- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجوده والابتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجيه والموارد الداخليه للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السانده
- يتطلب تنفيذ للتغيير الإستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمة
- أشار كلاً من Kotter & Nadler إلى أهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة
- 2- التغيير الوظيفي
- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
- يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جيده بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد

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

❖ يتطلب تنفيذ التغيير الإستراتيجي

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 الجديده والإجراءات وبناء المنظمة
٣. تحسين وتطوير الوضع القديم
٤. التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجيه للمنظمة

❖ التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو :

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

❖ التغيير الذي يرتبط بالأنظمة الجديده و الإجراءات و بناء المنظمة هو...

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

❖ غالباً ما يجب على المدير تحفيز الموظفين ضمن

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

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

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

❖ التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة هو التغيير ..

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

أنواع التغيير الرئيسية

٣- التغيير التطويري

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

يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :

١- لدى الأفراد في المنظمة القدره على التقدم والتطوير

٢- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

- يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل

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

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

٤- التغيير التحويلي

- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة 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

❖ 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 هيكلة المنظمة تدرج ضمن :

١. التغيير التطويري

٢. التغيير التحويلي

٣. التغيير الوظيفي

٤. التغيير الجزئي

❖ من اعقد انواع التغيير :

❖ التغيير الذي يعتبر من اعقد أنواع التغيير هو

١. التغيير الوظيفي

٢. التغيير التطويري

٣. التغيير الجزئي

٤. التغيير التحويلي

❖ يندرج ضمن التغيير التحويلي :

١. تحفيز الموظفين على المشاركة

٢. تحليل العوامل الداخلية و الخارجية للمنظمة

٣. تقديم منتجات أو خدمات جديدة

٤. تنظيم العمل داخل الأقسام

❖ يتمثل التغيير غير المخطط في

١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والانسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

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 والفائده 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 محسوبه
- ٢- التغيير حسب الشموليه
 - ✓ 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 الأجهزه يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين
- ٣- التغيير حسب مصدر القوه الدافعه
 - ✓ التغيير الداخلي : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمه لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجيه أو قلة التفاعل مع البيئه التنافسيه مما يؤدي إلى أحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف او العمليات
 - ✓ التغيير الخارجي : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئه الخارجيه للمنظمه ثم ينتقل إلى داخل المنظمه
- ٤- التغيير حسب الحاله
 - ✓ التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات
 - ✓ التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه
- ٥- التغيير حسب مستويات التغيير
 - ✓ التغيير على مستوى المنظمه
 - ✓ التغيير على مستوى أسلوب العمل
 - ✓ التغيير على مستوى العلاقات الشخصيه
 - ✓ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفه
- ٦- التغيير حسب السرعه
 - ✓ التغيير السريع
 - ✓ التغيير التدريجي

❖ يسمى التغيير الذي تقوم به المنظمه كرد فعل لحاله 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 الشخصيه.
٤. التغيير على المستوى المادي والمعنوي.

❖ ينقسم التغيير حسب مصدر القوه 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 بالبيئه الإجتماعيه والإنسانيه بالمنظمه
٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئه الخارجيه للمنظمه
٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفه

❖ التغيير المرتبط بالبيئه الإنسانيه 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

❖ من عناصر التغيير :

١. مقاومة المقاومه والموضوع
٢. الموضوع والقوي والمساند والمقاوم
٣. الموضوع والمساند والضعيف والمحايد
٤. القوي والمحايد والاسلوب 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 تعاملهم مع مقاومه التغيير

أنماط الطرف المغير

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

❖ 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 إلى الإصغاء ، ومشاركة الأفكار مع الآخرين يسمى المغير.....:

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

❖ يسمى الشخص المغير الذي يحتاج إلى 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 أنماط الطرف المغير :

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

❖ غالبا ما يندرج ضمن التغيير التحويلي

١. تقديم منتجات او خدمات جديد
٢. تغيير الانظمه الجديده والإجراءات
٣. ربط اداره التغيير برويه رساله المنظمه
٤. تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي

❖ يصنف التغيير العشوائي ضمن التغيير حسب

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

❖ **يصنف التغيير التدريجي ضمن التغيير حسب :**

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

❖ **من عناصر التغيير :**

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

❖ **المغير المادي هو الذي :**

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

❖ **غالبا ما يتطلب التغيير التطويري ..**

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

❖ **المغير العقلاني هو الذي ...**

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

❖ **الطرف المغير الذي يشعر بالمتعه في تصور الأفكار المجرده هو ..**

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

المحاضرة الرابعة

مجالات التغيير

١- المجال التكنولوجي

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

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

٢- المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلي للمنظمه 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 المنظمه

٣- المجال الإنساني

- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم و**قيمتهم** ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات
- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

- يركز مجال تغيير الأفراد على :

١- **تغيير قدرة الفرد** : التي تشير إلى الإمكانيات الجسديه والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات
٢- تغيير **رغبة الفرد** : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

٤- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفيه من الناحيه الكمييه أو من الناحيه النوعيه أو كليهما
- طرح أعمال وأنشطه جديده أو دمج بعضها وإلغائها

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

❖ يهتم مجال التغيير التنظيمي :

١. بالمعدات والآلات

٢. بتغيير الأفراد

٣. **بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام**

٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير الإنساني :

١. بالجانب النوعي في الوظائف

٢. **بالقيم والاتجاهات**

٣. بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام

٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو

١. المجال التنظيمي

٢. **المجال الإنساني**

٣. مجال طرق العمل

٤. المجال التكنولوجي

❖ تغيير الإمكانيات العقلية للفرد يصنف ضمن ...

١. **تغيير قدرة الفرد**

٢. تغيير رغبة الفرد.

٣. تغيير اتجاهات الفرد.

٤. تغيير دوافع الفرد.

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

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

١. الخطوة الأولى

٢. الخطوة الثانية

٣. **الخطوة الثالثة**

٤. الخطوة الرابعة

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

١. المرحلة الاولى

٢. المرحلة الثانية.

٣. المرحلة الثالثة.

٤. **المرحلة الرابعة.**

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

١- وجود ضغط للتغيير

٢- تحديد المشكله والتعرف عليها

٣- ابتكار الحلول والالتزام بها

٤- استمرارية مجال التغيير

❖ يتم ضمن الخطوة الإدارية الثالثة لتحديد مجال التغيير

١. ابتكار حلول التغيير

٢. استمرارية مجال التغيير

٣. تحديد مشكله التغيير

٤. تنفيذ حلول التغيير

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

١. التجديد المستمر للتنظيم

٢. ابتكار الحلول والالتزام بها

٣. الاهتمام بالبعد الانساني

٤. استخدام مفهوم النظم

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

١. ابتكار الحلول و الالتزام بها

٢. تحديد المشكلة والتعرف عليها

٣. استمرارية مجال التغيير

٤. توقف مجال التغيير

❖ وجود ضغط للتغيير بالمنظمة يعد أحد

١. الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

٢. مراحل عملية التغيير

٣. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

٤. مراحل اداره التغيير

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

١. استمرارية مجال التغيير

٢. تبنى استراتيجيات التطوير

٣. تحديد المشكلة والتعرف عليها

٤. وجود ضغط للتغيير

❖ استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

١. العناصر المساعدة على التغيير

٢. اسس التغيير الايجابي

٣. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

٤. مجال طرق العمل

او

١. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير

٢. العناصر المساعدة على التغيير

٣. أسس التغيير الإيجابي

٤. مداخل التغيير

❖ الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة يصنف ضمن

١. العناصر المساعدة على التغيير

٢. عناصر التغيير

٣. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة

٤. عوامل نجاح التغيير الفعال

❖ من أسس التغيير الإيجابي :

١. ان يكون خارج الضوابط المحددة

٢. أن يزيد من حماس العملاء

٣. أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم

٤. أن يزيل الضغط والاختلال الموجود

العناصر المساعدة على التغيير

☒ تحديد الهدف من التغيير

☒ التجديد المستمر للتنظيم

☒ الاهتمام بالبُعد الإنساني

☒ استخدام مفهوم النظم

☒ تبنى 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

❖ 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 الاتي ليست من اسس التغيير الايجابي

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

❖ أن يزيل التغيير الضغط والاختلال الموجود في المنظمة يصنف ضمن

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

❖ من أسس التغيير الإيجابي ...

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

❖ من أسس التغيير السلبي :

١. ان يكون التغيير ضمن ضوابط محددة
٢. ان يزيد من حماس العاملين
٣. ان يزيد بفرص تسمح بالتطور والتقم
٤. ان يزيد الضغط والاختلال الموجود

❖ تدرج الصحوه واليقظة والتنبيه ضمن...:

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

❖ تدرج اهمية الصحوه واليقظة ضمن

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

❖ واحدة 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
- ✓ الصحوه واليقظة والتنبيه
- ✓ التقدم نحو التغيير

❖ **يصنف تبني استراتيجيات التطوير ضمن :**

١. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٢. **العناصر المساعدة على التغيير**
٣. مراحل ادارة التغيير
٤. تنسيق خطه التغيير

❖ **تصنف ضرورة التخلي عن الوضع الحالي الواقعي ضمن :**

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

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

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

❖ **يصنف ابتكار الحلول والالتزام بها ضمن ..**

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

المحاضرة الخامسة

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

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

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

- **نمو المنظمة وتطورها :** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة

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

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

❖ **تدرج زيادة طموحات وحاجات الافراد 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 الافراد
٣. نمو المنظمة وتطورها
٤. الرغبة في تحسين كفاءة المنظمة

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

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

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

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

قوى التغيير الخارجية

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

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

*** ازدياد حدة المنافسة :** لقد أصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعه جديد 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**

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

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

❖ **تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية**

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

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

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

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

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

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

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

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

القيم الحديثة في الإدارة :

من أهم تلك القيم والمعايير

- ✓ ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً
- ✓ ضرورة بناء قدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوهره 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 البشريه
- ✓ **الإهتمام بالقياده التحويليه**

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

البيئـة	طبيـعـة التغيـرات
١ البيئـة الإجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل ▪ تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية ▪ النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات ، المنتجات ...)
٢ البيئـة الإقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تغيير أذواق العملاء ▪ نمو الأعمال ▪ تغير الأسعار
٣ البيئـة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تطور وسائل الإنتاج ▪ إنفجار المعلومات
٤ البيئـة القانونية	تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً

❖ **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. البيئـة التكنولوجية
٢. البيئـة الإقتصادية
٣. **البيئـة الاجتماعية**
٤. البيئـة القانونية

المحاضرة السادسة

❖ 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

❖ ضمن مراحل ادارته التغيير التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخليه يتم في ..

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

مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه

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

❖ المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة إحداث التغيير هي مرحلة

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

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

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

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة إلى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقا مثل :
- ١-وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيميه
- ٢- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق
- ٣-وجود فجوه بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخليه أو بالبيئة الخارجي

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

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

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

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

❖ يتم اختيار استراتيجيه التغيير ضمن :

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

❖ يتم ضمن المرحلة الثالثة للتغيير:

١. تنفيذ ومتابعه خطه التغيير
٢. تخطيط جهود التغيير
٣. تقدير الحاجة للتغيير
٤. تشخيص مشكلات المنظمة

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 محدد
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديده أهمها :
- ☒ ماهي أهداف المنظمه ؟
- ☒ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
- ☒ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات الماديه المتاحة ؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجيه ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- اختيار الإستراتيجيه يتوقف على عوامل أساسيه. الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

❖ ضمن مراحل إدارة التغيير ، يتم إختيار إستراتيجية التغيير في...

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

❖ يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :

❖ ضمن مراحل إدارة التغيير , يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن...

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير
٢. مرحلة تنفيذ خطة التغيير
٣. مرحلة تشخيص المشكلات

٤. مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

* خلال هذه المرحلة يتم :

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

❖ يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :

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

٤. مرحلة تنظيم خطة التغيير

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

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

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

❖ ضمن المرحلة الرابعة من مراحل ادارته التغيير يتم :

١. تحديد بدايه ونهايه التغيير
٢. وضع اهداف وخطط التغيير
٣. التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير
٤. يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئة الخارجيه

❖ 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 معوقاتهما

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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

- ❖ ضمن مراحل ادارة التغيير ، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة ..
- ❖ ضمن مراحل ادارته التغيير، التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير يتم ضمن ...
- ١. الثانية
- ٢. الثالثة
- ٣. الرابعه
- ٤. الخامسة

- ❖ ضمن المرحلة الثالثة من مراحل ادارته التغيير يتم
- ١. تنظيم الموارد المادية والبشريه والتكنولوجيه المتاحه
- ٢. يدرك المدراء الحاجه الى احداث التغيير
- ٣. وضع اهداف وخطط التغيير
- ٤. تنفيذ ومتابعه خطه التغيير

المحاضرة السابعة

- ❖ حسب " كوتر" أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة: (١)

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

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

١- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقيه والثقة لدى العاملين وهو الوسيله المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

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

- أ. اشراك أفراد منسجمين فيما بينهم
- ب. توفر الثقة المتبادله بين أعضاء التحالف
- ج. الإشراك في الهدف من التغيير

٣- تطوير رؤية إستراتيجيه : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمه لأي عملية تغيير لأسباب التاليه :

- ✓ توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يفود إليه التغيير
- ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضروره في مصلحتهم في الأجل القصير
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

- ❖ 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 .

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

- ❖ حسب " كوتر " لنفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يجب ...
- ١. عدم تكرار رسالة التغيير
- ٢. ضرب المثال والقذوة من طرف القائد
- ٣. استخدام العبارات الطويلة
- ٤. التقليل من وسائل توزيع البيانات

- ❖ حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة : (٥)

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

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

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

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

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

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

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

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

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

٥- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أن التغيير المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

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

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

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

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

١. لتطوير رؤية 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

❖ مرحلة تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ، تعد أحد مراحل نموذج...

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

❖ يرى كوتر ان التحسينات القصيره الاجل ترفع مستوى جهد العاملين من خلال ...

١. التقليل من مقاومه التغيير
٢. توضيح ان المكاسب البعيده المدى هي نتيجة الجهد المبذول
٣. عدم تحقيق المكاسب سيعطي للعاملين ثقه اكبر لمقاومه التغيير
٤. التأكيد على رأي المترددين واقحامهم في عمليه التغيير بشكل فعال

❖ 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. تثبتت 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 ، ما عدا (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 :

- ١. أن يلمس الموظفون تلك المكاسب
- ٢. أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد
- ٣. أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه
- ٤. يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :
 - ١. توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول
 - ٢. التأكيد على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع
 - ٣. التقليل من مقاومة التغيير
 - ٤. تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير
 - ٥. تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يفود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى **عدم المبالغة في الإحتفال بإنجازات المحققه** 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 :

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

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

١. مرحله اذابه الجليد (١)
٢. مرحله ادارة التغيير (٢)
٣. مرحلة توصيل رؤيه التغيير
٤. مرحله 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 رؤية التغيير
٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

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

١. تحديد المشكله
٢. مرحلة اذابه الجليد
٣. مرحلة ادارته 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 رؤية 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. ادارته 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.

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 مشتركة وتنفيذها
٦. احداث التغيير المتفق عليه
٧. تقويم النتائج

❖ 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 Lowin يتم دمج ماتعلمه الفرد من قيم في الممارسات الفعلية ضمن

١. مرحلة ادارته التغيير
٢. مرحلة تحديد المشكله
٣. مرحلة اعاده التجميد
٤. مرحلة اذابه الجليد

❖ 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

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

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

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

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

❖ حسب نموذج "افانوفيتش" ، التغلب على المقاومة يأتي مباشرة بعد..

١. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٢. تشخيص المشكله
٣. التنفيذ و التفوييم
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة

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

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

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

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

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

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

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

- ١- قوى التغيير
- ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ٣- تشخيص للمشكله
- ٤- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير
- ٥- تقرير المحددات - المقيدات
- ٦- اختيار الإستراتيجية المناسبه
- ٧- التغلب على مقاومة التغيير
- ٨- التنفيذ والتفوييم

❖ حسب نموذج " أفانوفيتش " التنفيذ والتقويم يأتي مباشرة بعد

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

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

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

❖ مرحله توصيل رؤيه التغيير ، تعد احد مراحل نموذج

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

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

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

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

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

المحاضرة الثامنة

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

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

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

١. استراتيجيه العقلانية والميدانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعية
٣. استراتيجيه القوة القسرية
٤. استراتيجيه الاقناع

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

١. استراتيجيه الاقناع
٢. استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق
٣. استراتيجيه المشاركه
٤. استراتيجيه العقلانية الميدانية

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، الاستراتيجية التي يعدد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبل أفضل

١. استراتيجية المشاركة المركزة
٢. استراتيجية البراعة القيادية
٣. استراتيجية الأفتاع
٤. استراتيجية العقلانية الميدانية

❖ استراتيجية التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة أساليب القوة في أحداث 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 إلى 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. الإلجار

❖ 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 الإلجار

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

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

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

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

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

❖ ضمن استراتيجيات 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 (الإجبار)
٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)

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

١. المشاركة واسعة النطاق
٢. الإقناع
٣. المشاركة المركزة
٤. الإجبار

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

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

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

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، من الأفضل استخدام استراتيجية الإجبار 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 الأقتناع.
- ٣. استراتيجية المشاركة المركزة.
- 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 بحجج الأطراف المشاركة وأهدافها

- تستخدم عندما تكون **مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة** حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه

٢- استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون **درجة إلحاح التغيير عالية 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 الإقتناع : تستخدم عندما تكون **درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة** ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة

٤- استراتيجية الإلحاح : تستخدم عندما تكون هناك **ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير** ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفادة من الطرق الإقتناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً



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

١. استراتيجية البراعة القيادية
٢. استراتيجية الإقتناع
٣. استراتيجية الإلزام
٤. **استراتيجية الديكتاتورية**

❖ ضمن استراتيجية التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً : استراتيجية التغيير البنوي

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

- ١- إستراتيجية البراعة القيادية :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة . هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة 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 يعمد 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
- ٤- الإستراتيجية الديكتاتورية :
- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإداريه
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- استخدام القسوه يتم لأجل احراز نتائج سريعه من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنويه للعاملين

المحاضرة التاسعة

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

١. سلبية
٢. إيجابية
٣. جزئية
٤. معنوية

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

❖ تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح :

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

❖ تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ...

❖ تكون مقاومة التغيير سلبية عندما....

مفهوم مقاومة التغيير
- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة 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 المدفوعة
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير **إيجابية** ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها

١. سلبية .

٢. **إيجابية** .

٣. كارثية .

٤. بسيطة . او

١. **يكون التغيير المقترح إيجابيا**

٢. يكون التغيير المقترح فعلا

٣. تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة

٤. تكون الفوائد المحققة منه أكثر من التكاليف المدفوعة

❖ عندما يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف فإنه

١. **يشارك في إحدائه**.

٢. من المحتمل أن يقبل به

٣. يقاومه سرا

٤. يقاومه علنا

❖ 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

او..

١. يرفض التغيير ويقاومه علنا

٢. من المؤكد ان يقبل التغيير

٣. **من المحتمل ان يقبل بالتغيير**

٤. يرفض التغيير ويقاومه سرا

❖ 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 للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب
٣. الإستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديده مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

❖ عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير ضار....

١. **يقاوم علنا دون خوف**

٢. يقاوم سرا

٣. يقاوم سرا دون خوف

٤. يقاوم علنا مع الخوف

❖ استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ..

١. **العلني**

٢. المستتر

٣. المباشر

٤. العنيف



درجات مقاومة التغيير في المنظمات

❖ ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

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

❖ ضمن درجات مقاومة التغيير في المنظمات يصنف إختلاف الرأي حول نقطه سطحية في ... "

١. العليا
٢. الدنيا
٣. الوسطى
٤. غير مصنف

❖ عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فانه بذلك يمارس :

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

❖ يتمثل السلوك الدفاعي الضمني او المستتر للشخص المقاوم في ..

١. تباطؤ انتاجيته وادائه
٢. زياده اخطائه

٣. ضعف ولاءه للمنظمة وفقدانه الدافعيه للعمل

٤. رفضه ومعارضه الشديده للتغيير

❖ عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فانه :

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 غالباً 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

ردود الأفعال على التغيير
غالباً ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص
وبالفرد الذي يشبع حاجاته المختلفه ، أو ما يوجهه من
مواقف جديده وغالباً ما يكون أمام أحد السلوكيات
الآتية تجاه التغيير :

-الصدمة : شعور الفرد بعدم الإرتزان وعدم القدره على
التصرف

-عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية
سبب التغيير

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

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

- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير

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

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

❖ 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. الاسقاط

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 الإدارية ونقص المعلومات

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

٩. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيره أو

بتهديدات وظيفيه

١٠. السرعه الشديده في التغيير

١١. عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه

١٢. التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشريه والماديه

الداعمه للتغيير

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

١. الصدمة

٢. عدم التصديق

٣. الذنب

٤. الاسقاط

❖ من أسباب مقاومة التغيير :

١. وضوح أهداف التغيير

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير

٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ من أسباب مقاومة التغيير:

١. وضوح اهداف التغيير

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. السرعة الشديدة في التغيير

٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

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 السانده في المجتمع

❖ العوامل التنظيميه : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات

❖ العوامل الإقتصاديّه : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

❖ غالباً مايصنف عدم وجود شعور بالحاجة للتغير ضمن ...

١. أسباب مقاومه التغيير

٢. أسباب التغيير

٣. العوامل الدافعه للتغيير

٤. أسباب تأجيل التغيير

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

١. عدم وضوح اهداف التغيير

٢. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. عدم مشاركة العملاء في التغيير

٤. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ من اسباب مقاومه التغيير..

١. وضوح اهداف التغيير

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير

٣. الخوف من نتائج التغيير

٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ من أسباب مقاومة التغيير ...

١. وضوح أهداف التغيير .

٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير .

٣. عدم مشاركة العملاء في التغيير .

٤. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

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 الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر
- التخوفات الإقتصادية : هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة 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 جديدة غير مأمونه
- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة : وتجميد مهارات مكتسبه فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنه والدوائر والمسؤوليات

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

١. المخاوف النفسية
٢. المخاوف الإقتصادية
٣. المخاوف الاجتماعية
٤. المخاوف التنظيمية

❖ 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. الميكيافيلية
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

- او ..
١. عدم النضج
 ٢. ضعف الثقة بالنفس
 ٣. الشك
 ٤. عدم الاتزان

❖ 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 اوتول " 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 بعدم 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. الاصله
٢. الجهل الإنساني
٣. قصر النظر
٤. غشى البصيره

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

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

❖ ضمن ردود الأفعال على التغيير يصنف شعور الفرد بعدم واقعيه التغيير ضمن

١. الصدمه
٢. عدم التصديق
٣. الاسقاط
٤. التبرير

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

- عدم الإلتزان 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 الثقه بالنفس لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده
- الصدمه من المستقبل مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
- التفكير الضيق الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفوريه
- قصر النظر لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
- غشى البصيره التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من التغيير
- الأمل الشامل لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقه
- حاله الشوفينيه نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل

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

- العثيه 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
- الحماقه 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
- الأصله من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار
- التغيير للأقلية استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأثريه من التغيير
- العزيمه لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبه الأمر
- الظرفيه دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه
- طغيان العاده أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها 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 بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد

❖ 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 الافراد
٢. فرصة التغيير على الجماعات.
٣. فرصة التغيير على القيادات.
٤. فرصة التغيير على العملاء.

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

١. الذنب
٢. الاسقاط
٣. الصدمه
٤. التبرير

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

١. عدم التصديق
٢. القبول
٣. الصدمه
٤. التكامل

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

١. قصر النظر
٢. غشى البصيره
٣. الشك
٤. الحماقة

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

١. السلوك الدفاع العنفي
٢. السلوك الدفاع الضمني
٣. السلوك الدفاعي المستتر
٤. الاستسلام

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

١. الحماقة
٢. التفكير الضيق
٣. قصر النظر
٤. غشى البصرة

❖ حسب "جيمس اوتول" الشخص المقاوم الذي يرى ان لا يستطيع احد إقناعه بالتغيير.....الامر، يصف ذلك ضمن :

١. العزيمة
٢. الغرور
٣. ضعف الثقة بالنفس
٤. التفكير الضيق

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

١. قبول التغيير
٢. المقاومة العنفيه
٣. المشاركه في احداث التغيير
٤. المقاومة السريه

المحاضرة العاشرة

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

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

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

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

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

١. أنها سريعة وغير مكلفه.
٢. تؤدي إلى التزام المشاركين بتطبيق التغيير.
٣. تؤدي إلى أقتناع العاملين بما يساهم في أحداث التغيير.
٤. تعد طريقه سهله لتجنب مقاومة التغيير.

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي من إيجابياتها ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمه اكبر لهم في التغيير هي استراتيجيه

١. التعليم والاتصال
٢. المشاركة والاندماج
٣. التسهيل والدعم
٤. التفاوض والاتفاق

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

١. التسهيل
 ٢. التفاوض
 ٣. المشاركة
 ٤. الاستقطاب
- ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ،
- من إيجابيات استراتيجيه المشاركة والاندماج :
١. زيادة مساهمة العملاء في التغيير
 ٢. التزام المشاركين بتطبيق التغيير
 ٣. طريقه جيده للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار
 ٤. أنها سريعة وغير مكلفه
- استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير
- ٢- استراتيجيه المشاركة والاندماج
- ← تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعه والالتزام بالتنفيذ
- ← تستخدم هذه الإستراتيجيه عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه
- ← من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ← من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً

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

١. التفاوض والاتفاق
 ٢. الاستقطاب
 ٣. التسهيل والدعم
 ٤. المشاركة والاندماج
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
٣ - استراتيجية التسهيل والدعم
- تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير
- تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة

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

١. التسهيل والدعم
 ٢. التفاوض والاتفاق
 ٣. التعليم والاتصال
 ٤. الاجبار
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق
تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
❖ من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي من إيجابياتها انها سهلة نسبيا وتجنب مقاومه التغيير ،. استراتيجية

١. الاجبار الظاهر او الضمني
٢. التفاوض والاتفاق
٣. المشاركة
٤. الاندماج

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

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

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

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

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

١. استراتيجية التفاوض والاتفاق
٢. استراتيجية التسهيل والدعم
٣. استراتيجية الاستقطاب
٤. استراتيجية الاندماج

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

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٦- استراتيجية الإيجابيات الظاهر أو الضمني

- حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقيه ، أو الفصل أو النقل
- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيره
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها قدره على التغلب على أي نوع من المقاومة
- من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير :

١. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير
٢. تساهم في إظهار فعالية عمليات الاتصال
٣. تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير
٤. تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

❖ كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير ، ماعدا

١. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير بشكل أفضل
٢. الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة
٣. إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال
٤. إظهار سوء أو غياب النقل الجيد للمعلومات

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

١. اظهر ضعف فعالية عمليات الاتصال
٢. اظهر المنظمة لاهداف التغيير
٣. اظهر ضعف في نقل معلومات التغيير
٤. اظهر المنظمة لكفاءة التغيير

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير

١. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير بشكل سيئ.
٢. اظهر فعالية عمليات الاتصال.
٣. اظهر 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

❖ اظهر عدم فعالية عمليات الاتصال يعد من

١. مؤشرات الحاجة للتغيير
٢. مؤشرات مقاومة التغيير
٣. إيجابيات التغيير
٤. إيجابيات مقاومة التغيير

❖ من إيجابيات مقاومه التغيير

١. الكشف عن نقاط القوة في اتخاذ القرارات
٢. الكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرارات
٣. الكشف عن الفرص المتاحة داخل المنظمة
٤. الكشف عن الفرص المتاحة خارج المنظمة

إيجابيات مقاومة التغيير

غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا

أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله

وآثاره بشكل أفضل

- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات

الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات

- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى

الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة إلى القيام بالتحليل

الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة

للتغيير

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في

عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضرره من عملية التغيير مع امتلاك .. القدره على مقاومه التغيير هي :

١. استراتيجية الاستقطاب
٢. استراتيجية المشاركة
٣. استراتيجية التعليم
٤. استراتيجية التفاوض

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي من ايجابياتها انها سهله نسبيا لتجنب مقاومه التغيير هي

١. استراتيجية التعليم
٢. استراتيجية المشاركة
٣. استراتيجية الاستقطاب
٤. استراتيجية التفاوض

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عندما يكون الافراد المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه هي

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

المحاضرة الحادية عشر

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

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

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

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

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

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

❖ من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

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

❖ غالبا ما يعتبر الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي من

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

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

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

عوامل نجاح التغيير الفعال

- < أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإداريه
- < 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 أحداث التغيير
٢. التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
٣. التأكد من فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
٤. **التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير**

❖ الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي يصنف ضمن :

١. **الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال**
٢. الخطوات النظرية لبرنامج التغيير الفعال
٣. عوامل نجاح التغيير الفعال
٤. عوامل ادارة 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 أحداث التغيير**
٣. التأكد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
٤. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

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

١. العملاء لدورهم في أحداث التغيير
٢. **العاملين لدورهم في أحداث 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 أحداث التغيير**
٣. التأكد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
٤. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

❖ جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير يصنف ضمن....

١. عوامل نجت مقاومة التغيير
٢. عوامل نجاح التغيير التنظيمي
٣. عوامل نجاح إستراتيجية مقاومة التغيير
٤. **عوامل نجاح التغيير الفعال**

❖ 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

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

❖ إشراك الأفراد و المجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه يصنف ضمن.....

١. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
٢. الخطوات النظرية لبرنامج التغيير الفعال
٣. عوامل نجاح مقاومة التغيير
٤. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

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

تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- ✓ الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على **رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها** ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على 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 **الاتجاهات الملائمة** : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- ✓ تنمية **دوافع العاملين** : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب

❖ التعرف على الإيجابيات والسلبيات 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 الإطار 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

❖ التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير يصنف ضمن

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



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

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

١. العوامل المساعده على التغيير
٢. عناصر التغيير
٣. **عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي**
٤. تهيئه المناخ الصحي للتغيير

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

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

المحاضرة الثانية عشر

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

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

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

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

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

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

❖ **القياده الاداريه والمشاركه والتحفيز تعتبر من**

١. **أدوات ادارته التغيير في التأثير على الافراد**
٢. مبادئ قياده التغيير
٣. خصائص قياده التغيير
٤. سمات وخصائص قائد التغيير

أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ومن أهم تلك الأدوات مايلي :

(١) **القياده الإداريه** : تعد القياده الفعاله أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنويه خلال فترة التغيير

(٢) **الإتصالات** : وتعني **تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد** وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عاليه من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركه

(٣) **التحفيز** : تقدم الإدارة الحوافز الماديه والمعنويه للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمه

(٤) **المشاركه** : تقوم فكرة المشاركه على أساس **مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير**

(٥) **الإدارة بالاهداف** : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محدده بين الرؤساء والمرووسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدده

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

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

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

❖ من خصائص قيادة التغيير :

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

❖ واحدة من التالي ، ليست من خصائص قيادة التغيير....

١. القدرة على إحداث التغيير
٢. القدرة على تحديد الاهداف و السياسات
٣. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية
٤. القدرة على مواجهة المواقف الثابتة

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

❖ يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :

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

سمات وخصائص قائد التغيير

- الطاقه والنشاط
- الحماس
- التفاؤل

❖ لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :

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

❖ ضمن مبادئ قياده التغيير ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :

١. **تقدير الصعوبات المحتمله التي قد تواجه عملية التغيير**
٢. ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوه سلبيه دافعه
٣. الإدراك ان عملية التغيير تعتمد على القدره على تثبيت الثقافه السانده
٤. الإدراك ان عملية التغيير غير معقده

❖ ضمن مباديء 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 مباديء 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 والعملاء والمجتمع
 - ٢- **فهم عملية التغيير** : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :
 - ☒ إعطاء أي فكره الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكره جديده
 - ☒ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
 - ☒ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
 - ☒ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوه إيجابية دافعه
 - ☒ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على قدره على تغيير الثقافه السائده
 - ☒ 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 قوه وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
 - ◀ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار
 - ٤- **إنشاء المعرفة ومشاركتها** : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والإفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :-
 - زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة
 - إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات) وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التاليه :
 - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالإلتزام 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 لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية 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 العملية

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

١. **المهارات العاليه للعمل بحزم**

٢. **المرغبه في احداث التغيير**

٣. **القدره على تحديد الأهداف**

٤. **القدره على تفويض الصلاحيات**

المحاضرة الثالثة عشر

أولاً :- تعريف ثقافة المنظمة

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

* تعرف 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 اليه المنظمة
- ✓ القيادة الإداريه وما تحمله من أفكار وافترضات 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 بإستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمة
- ☐ كما تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادليه بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير
- ☐ يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير هي علاقة

❖ توجد بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير علاقة :

١. عكسية

٢. تبادلية

٣. نمطية

٤. لا توجد علاقة بينهما

❖ واحدة من الاتي ليست من العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة ..

١. طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.

٢. القيادة الادارية.

٣. تجربة أفراد العاملين.

٤. **خبرة المنظمات في حل المشكلات.**

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

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

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

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

❖ التوقع المعياري يعني امتلاك قيادة التغيير :

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

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

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

ثالثا :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

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

❖ 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 الاحصائيه يعد من متطلبات ...

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

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

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

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 المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :
 - أ. التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثه
 - ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
 - ج. إعادة تصميم العمليات

تم بحمد الله جمع اسئلة إدارة التغيير مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم ملف العزيزة شموع العسيري ومن ساعدها في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للأخ المنادي والعزيزة أم ود و الإراده والمستحيل و جنون الإحساس ولوسيندا وأبوريان وانوار و باسمه و لآبو عبدالله ووردة جورية و زارينا

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

#وشكراً لأم حنان ♥

جنون احساس ولوسيندا لكتابة نموذج ١٤٣٩هـ الفصل الأول

التحدث الأخير بواسطة نور القمر تنسيق احلام البيقطة

بتاريخ ١٧/٥/١٤٣٩هـ