

المحاضرة الأولى

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

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

١. التغيير
٢. بإدارة التغيير
٣. بأهداف التغيير
٤. بخصائص التغيير

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

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

❖ يعرف التغيير بأنه عملية :

١. التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع مستقبلي
 ٢. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع المستقبلي
 ٣. التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي
 ٤. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي
- ❖ الجهد والنشاط طويل المدى الذي يهدف إلى تحسين قدره المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال اداره مشتركة متعاونه

يسمى

١. اداره التغيير
٢. التغيير
٣. برنامج التغيير
٤. التغيير الفعال

مفهوم التغيير التنظيمي

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخليه والخارجيه
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيميه قائمه ، واستحداث أوضاع تنظيميه جديده

❖ 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

❖ احداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بينه التنظيم الداخليه والخارجيه يسمى ..

١. التغيير التنظيمي

٢. التغيير الهيكلي
٣. التغيير الوظيفي
٤. التغيير التحويلي

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه احداث تعديلات في ..

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

❖ تتمثل ادارة التغيير في :

- مفهوم إدارة التغيير**
- يعرّف جوبسون ادارة التغيير بأنها الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها

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.....

- مفهوم إدارة التغيير
١. استراتيجية التغيير
 ٢. عناصر التغيير
 ٣. إدارة التغيير
 ٤. برنامج التغيير
- عرّف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
- يرى Tushman إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال 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 إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد هي :

١. التغيير التنظيمي
 ٢. إدارة التغيير
 ٣. التغيير
 ٤. تنفيذ التغيير
- إدارة التغيير: هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- عرّف بنيس Bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتتناسب مع الإحتياجات الجديده وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديّه
- إدارة التغيير: عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفته معينه يتم تنفيذها بدقه وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

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

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

❖ من اهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
٢. تشجيع الأفراد على تحقيق اهدافهم الشخصية بدل اهداف المنظمة
٣. تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة
٤. تمكين المديرين من إتباع أسلوب 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 والإنتفاخ بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- ٧- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليديه
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

❖ 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

❖ واحدة من الآتي ليست من أهداف التغيير...

١. زيادة قدرة المنظمة على البقاء و النمو
٢. زيادة درجة التعاون بين المنظمات
٣. تشجيع الأفراد على تحقيق الرضى الوظيفي
٤. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية

❖ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي يصنف ضمن

١. مبادئ التغيير
٢. **اهداف التغيير**
٣. أسباب نجاح التغيير
٤. مبادئ التعامل مع مقاومه التغيير

❖ واحدة من الاتي 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

❖ 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 الإدارة بالأهداف

❖ يتميز التغيير بأنه :

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

❖ يندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن:

١. **خصائص التغيير**
٢. إيجابيات التغيير
٣. رقابة التغيير
٤. تنسيق التغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير ..

١. الحتمية
٢. التفاوضية
٣. **التشاقومية**
٤. الاستمرار

❖ من خصائص التغيير:

خصائص التغيير

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

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 عمليه التغيير بصنف ضمن...

١. مبادئ التغيير
 ٢. خصائص التغيير
 ٣. معوقات التغيير
 ٤. متطلبات التغيير
- ❖ عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمه تسمى
١. إدارة التغيير
 ٢. تنظيم التغيير
 ٣. التغيير
 ٤. التغيير التنظيمي

المحاضرة الثانية

تفرض الثورات المتزامنة والتغيرات السريعة 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 قديمة كل ١٨ شهرا
- ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة
- الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ثورة العولمة : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإعلامية
- الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية

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

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

❖ أدت ثورة العولمة إلى.....

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

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

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

توجد العديد من الأسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

- ١- الأسباب الإقتصادية : العولمة الإقتصادية ، المشكلات الإقتصادية ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق
 - ٢- الأسباب التكنولوجية : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة
 - ٣- الأسباب الإجتماعية : النزاعات الأوقات الإجتماعية
- كما توجد الكثير من الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقه لا بد منها
 - الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
 - تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديد
 - العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
 - الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود
 - زيادة قيمة المنظمة في السوق
 - مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

❖ سيادة اقتصاد السوق وازدياد حدة المنافسة تصنف ضمن

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

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

١. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
 ٢. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
 ٣. تطور وسائل المعلومات والاتصال
 ٤. تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء
- ❖ تحسين جوده المنتجات بما يتوافق مع المعايير العالمية يصنف ضمن الاسباب

الخاصة للتغيير

١. العامة للتغيير
٢. المباشره للتغيير
٣. الهيكلية للتغيير

❖ واحدة من الآتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير :

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

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

- الأزمه : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير
- الرؤية : ممثله في الصورة الواضحه للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير
- الفرصه : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل
- التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

❖ واحده من الاتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير :

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
٢. الوصول الى الأسواق العالمية وتخطي الحدود
٣. المركزية وانعدام التفويض
٤. زياده قيمه المنظمه في السوق

❖ غالبا ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن :

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

❖ واحده من الاتي ليست من الاسباب 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. الاسباب العامة للتغيير
٢. الاسباب الخاصة للتغيير
٣. الاسباب التنافسية للتغيير
٤. الاسباب غير المباشرة للتغيير

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

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

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

١. الاسباب الخاصة للتغيير
 ٢. مؤشرات الحاجه للتغيير
 ٣. الاسباب العامة للتغيير
 ٤. مؤشرات عدم الحاجه للتغيير
- ❖ ضعف الابداع وقله المبادرات الفرديه والجماعيه تصنف ضمن ...

١. مؤشرات الحاجه الى التغيير
٢. الاسباب الخاصه للتغيير
٣. القوى الدافعه للتغيير
٤. مشكلات ادارته التغيير

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

١. زياده شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
٢. زياده الغياب ونفسي ظاهرة التسبب التنظيمي
٣. زياده حجم الاعمال المكتبية
٤. زياده قيمه المنظمة في السوق .

❖ من مؤشرات عدم الحاجه للتغيير في المنظمة

١. كثرة التسرب والاستقالات
٢. كثرة الغياب والتسبب التنظيمي
٣. كثرة اللجان والاجتماعات
٤. كثرة الصادرات الفرديه والجماعية

- ❖ مؤشرات الحاجه الى التغيير في المنظمه :
- ١- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
 - ٢- انخفاض الحاله المعنويه للعاملين
 - ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
 - ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
 - ٥- كثرة الغياب ونفسي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي
 - ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبية
 - ٧- التأخر في اتخاذ المقررات والفسل في تحقيق الأهداف الموضوعه
 - ٨- المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقه في الموظفين
 - ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
 - ١٠- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقله المبادرات الفرديه والجماعيه

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

❖ من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

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

❖ يصنف وجود المركزية ضمن :

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

❖ المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين تصنف ضمن ...

١. معوقات التغيير
٢. مؤشرات مقاومه التغيير
٣. سلبيات التغيير
٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

❖ الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه يصنف ضمن :

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

❖ الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين يصنف ضمن :

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

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

١. أسلوب الاحلال والتبديل
٢. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
٣. أسلوب القرارات الجماعية
٤. أسلوب التدريب الجماعي

❖ ضمن مبادئ التغيير الاعتماد على القوه الرسمية يندرج ضمن :

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

❖ التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :

١. مبدأ السلطة

مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمه 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 المرووسين : لايد من مشاركة المرووسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه

✓ أسلوب القرارات الجماعيه

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

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

- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله

- أسلوب التدريب الجماعي

٢. مبدأ مشاركة المرؤوسين

٣. مبدأ التفويض

٤. مبدأ تقسيم العمل

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

١. السلطة من جانب واحد

٢. التفويض

٣. مشاركة المرؤوسين

٤. السلطة من جوانب متعددة

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

١. تغيير علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

٢. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة

٣. أسلوب القرارات الجماعية

٤. أسلوب التدريب الجماعي

❖ يصنف أسلوب تغيير علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي ضمن..

١. مبدأ السلطة من جانب واحد

٢. مبدأ مشاركة المرؤوسين

٣. مبدأ التفويض

٤. مبدأ مشاركة الرؤساء

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

١. التفويض .

٢. مشاركة المرؤوسين .

٣. السلطة من جانب واحد .

٤. السلطة من جانبين .

❖ ضمن مبادئ التغيير، أسلوب الإحلال او التبديل غالبا ما يناسب مبدأ....

١. مشاركة المرؤوسين

٢. السلطة من جانب واحد

٣. التفويض

٤. المركزية

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

١. أسلوب المرسوم والقرار

٢. أسلوب التدريب الجماعي

٣. أسلوب الإحلال او التبديل

٤. أسلوب تغيير علاقات العمل

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

١. المناقشة الجماعية للحالة

٢. القرارات الجماعية

٣. الإحلال و التبديل

٤. تغيير علاقات العمل

❖ ضمن مبادئ التغيير ، من أساليب مبدأ التفويض نجد

١. أسلوب القرارات الجماعية

٢. أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية

٣. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة

٤. أسلوب الإحلال او التبديل

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

١. التفويض

٢. مشاركة المرؤوسين

٣. السلطة من جانب واحد

٤. السلطة من جانبيين

❖ ضمن أهمية التغيير ، تحقيق أهداف اصحاب المصالح تصنف ضمن أهمية التغيير بالنسبة...

١. للموظفين
٢. للعملاء
٣. للمنظمات
٤. للقيادات

أهمية التغيير

- أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الأهداف
- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع أكبر
- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة

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

١. الاستهدافية
٢. الفعالية
٣. الرشادة
٤. المشاركة

❖ ضمن خصائص ادارة التغيير ، تعني الرشادة ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات:

١. العائد والتكلفة

٢. العقلانية والمنطق
٣. الواقعية والمرونة
٤. الموضوعية والنزاهة

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
- الواقعيه : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير
- الفعاليه : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك القدره على الحركه بحرية مناسبة ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها
- المشاركه : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو مشاركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في آن واحد

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..

١. ان تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة و العائد
٢. ان يتم التغيير في اطار الشرعيه
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 حركه المنظمه
٢. ارتباطها بالواقع العملي للمنظمه
٣. احتياجها الى التفاعل الايجابي
٤. توافرها مع احتياجات قوى التغيير

❖ ان يتم التغيير ضمن الاطار الاخلاق يعني انه يتميز

بخصايه ...

١. التوافقية
٢. الشرعيه
٣. الاستهدافية
٤. الإصلاح

❖ ضمن خصائص ادارة التغيير تعني الواقعيه ان ترتبط اداره التغيير

١. بإمكانات المنظمه
٢. بإهداف المنظمه
٣. بأهداف العاملين
٤. بأهداف العملاء

❖ 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 الحركة بحرية مناسبة
٤. ان تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

❖ **القدرة على التكيف السريع مع الاحداث يعتبر من خصائص :**

١. خصائص ادارة التغيير
٢. خصائص الاداره بالاهداف
٣. مبادئ ادارة التغيير
٤. مبادئ الاداره بالاهداف

❖ **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

❖ **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

المحاضرة الثالثة

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

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

❖ يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي

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

❖ يتمثل التغيير الوظيفي في...:

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

❖ التغيير الذي يرتبط بالاجراءات وبناء المنظمة هو :

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

❖ التغيير الذي يرتبط بالانظمة الجديدة و الإجراءات و بناء المنظمة هو...

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

❖ غالباً ما يجب على المدير تحفيز الموظفين ضمن

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

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

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

❖ يجب على القادة ان يكونوا على دراية جيدة بالاساليب الفنية والادارية التي يتغير بها الافراد ضمن

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

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

١. الاستراتيجي
٢. التطويري
٣. الجزئي

٤. التحويلي

❖ التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل هو...

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

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

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

❖ يتمثل التغيير التحويلي في :

١. ادراك 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 مشكله يجب معالجتها هو التغيير

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

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

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

❖ عملية اعاده هيكله المنظمة تدرج ضمن :

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

❖ من اعقد انواع التغيير :

❖ التغيير الذي يعتبر من اعقد انواع التغيير هو

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

أنواع التغيير الرئيسية

٣- التغيير التطويري

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب 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 خطه يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة

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

٤- التغيير التحويلي

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

- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

١- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد

٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة

٣- تقديم منتجات أو خدمات جديد

❖ **يندرج ضمن التغيير التحولي :**

١. تحفيز الموظفين على المشاركة
٢. تحليل العوامل الداخلية و الخارجية للمنظمة
٣. **تقديم منتجات أو خدمات جديدة**
٤. تنظيم العمل داخل الأقسام

❖ **غالبًا ما يندرج ضمن التغيير التحولي**

١. **تقديم منتجات أو خدمات جديدة**
٢. تغيير الانظمة الجديده والإجراءات
٣. ربط اداره التغيير برويه رساله المنظمه
٤. تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي

❖ **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

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

١. التغيير الجزئي
٢. **التغيير غير المخطط**
٣. التغيير الشامل
٤. التغيير المخطط

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

١. التغيير الجزئي
٢. التغيير الداخلي
٣. التغيير المخطط
٤. **التغيير الشامل**

❖ **التغيير الذي يقتصر على جانب واحد او مجال واحد هي**

- المنظمة هو :
١. التغيير العشوائي
 ٢. **التغيير الجزئي**
 ٣. التغيير غير المخطط
 ٤. التغيير السريع

❖ **واحدة من الآتي ليست ضمن تصنيف التغيير حسب المستويات**

١. التغيير على مستوى المنظمة.
٢. التغيير على مستوى أسلوب العمل.
٣. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.
٤. **التغيير على المستوى المادي والمعنوي.**

❖ **ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة 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 المنظمة كإجراء انفعالي

أنواع التغيير الأخرى

١- **التغيير حسب التخطيط**

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

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

٢- **التغيير حسب الشمولية**

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

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

٣- **التغيير حسب مصدر القوة الدافعه**

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

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

٤- **التغيير حسب الحاله**

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

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

٥- **التغيير حسب مستويات التغيير**

✓ **التغيير على مستوى المنظمة**

✓ **التغيير على مستوى أسلوب العمل**

✓ **التغيير على مستوى العلاقات الشخصية**

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

٦- **التغيير حسب السرعة**

✓ **التغيير السريع**

✓ **التغيير التدريجي**

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 موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير
- ٤- **المقاوم :** الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها
- ٥- **مقاومة المقاومة :** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

❖ التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى

١. التغيير المادي

٢. التغيير المعنوي

٣. التغيير غير المخطط

٤. التغيير الشامل

❖ يصنف التغيير المعنوي ضمن التغيير حسب ..

١. التخطيط

٢. المصدر

٣. الشمولية

٤. الحاله

❖ الممارسات التي يقوم بها قاده التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير تسمى...

١. مقاومه التغيير

٢. تغيير المقاومه

٣. مقاومه المقاومه

٤. تغيير التغيير

❖ الشخص المحايد هو الشخص الذي :

١. لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير

٢. يرفض عملية التغيير

٣. يقاوم عملية التغيير

٤. يمارس التغيير

❖ مقاومة المقاومة سلوك يقوم به ..:

١. قادة التغيير في تعاملهم مع الغير

٢. قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

٣. قادة المقاومة في تعاملهم مع قيادة التغيير

٤. قادة المقاومة في تعاملهم مع 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 المقاومة والموضوع

٢. الموضوع والقوى والمساند والمقاوم

٣. الموضوع والمساند والضعيف والمحايد

٤. القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم

❖ الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو

١. المغير المنفذ

٢. المغير المادي

٣. المغير المتأمل

٤. المغير العقلاني

❖ المغير الذي يحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير هو ...

١. المغير المتأمل

٢. المغير المنفذ

٣. المغير المادي

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 التجريبه والخطأ

٤. المغير العقلاني

❖ الطرف المغير الذي يتعلم عن طريق التجربة والخطأ هو المغير

١. المنفذ

٢. المادي

٣. المتأمل

٤. العقلاني

❖ المغير المادي هو الذي :

١. يتعلم عن طريقه التجربة والخطأ

٢. يلزمه معرفه كيف تعمل الأشياء

٣. يربط بين مايعرض عليه من أفكار وعالم الواقع

٤. يشعر بالمتعه في تصور الأفكار المجرده

❖ المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

١. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع

٢. يبحث عن المعنى في عملية التغيير

٣. يبحث عن الحقائق في عملية التغيير

٤. يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

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

١. العقلاني

٢. المادي

٣. المنفذ

٤. المتأمل

❖ يسمى الشخص المغير الذي يحتاج الى معرفه طرق العمل:

❖ الشخص المغير الذي يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء يسمى:

١. المغير المادي

٢. المغير المنفذ

٣. المغير العقلاني

٤. المغير المتأمل

❖ الطرف المغير الذي يربط بين مايعرض عليه من أفكار وعالم الواقع يسمى ..

١. المغير العقلاني

٢. المغير المادي

٣. المغير المتأمل

٤. المغير المنفذ

❖ من عناصر التغيير :

١. المتأمل

٢. المقاوم

٣. العقلاني

٤. المادي

❖ من انماط الطرف المغير :

١. المدقق والمادي واللاعقلاني والمعنوي

٢. المعنوي والمنفذ و العقلاني والمادي

٣. المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي

٤. المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

❖ يصنف التغيير العشوائي ضمن التغيير حسب

١. القوى الدافعه

٢. السرعه

٣. التخطيط

٤. حاله

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

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

❖ **غالباً 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 الافكار مع الاخرين
٣. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
٤. يشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة

❖ **الطرف المغير الذي يشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة 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 والأتيمه . 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 وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم** وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار او حل المشكلات
- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

- يركز مجال تغيير الأفراد على :

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

٤- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه ، والواجبات الوظيفيه من الناحية الكمية أو من الناحية 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.

❖ مجال التغيير الذي يعتمد على تغيير طبيعته علاقات العمل

وجودتها هو ...

١. مجال طرق العمل

٢. **المجال الإنساني**

٣. المجال التنظيمي

٤. المجال الوظيفي

❖ ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير ، تحديد المشكلة و

التعرف عليها يأتي في الخطوة...

١. الأولى

٢. **الثانية**

٣. الثالثة

٤. الرابعة

❖ الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام

بها في :

١. الخطوة الأولى

٢. الخطوة الثانية

٣. **الخطوة الثالثة**

شكل التغييرات	المجال
تغيير الآلات - تغيير التكنولوجيا - تغيير المواد الأولية	التكنولوجي
تقسيم الوحدات التنظيمية / احدات وحدات جديدة / 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

٤. الخطوة الرابعة

❖ ضمن الخطوات الادارية لتصنيف مجال التغيير تصنف استمراريه مجال

التغير في الخطوه ..

١. الثالثه
٢. الثانيه
٣. الرابعه
٤. الأولى

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

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

❖ يتم ضمن 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 المشكله والتعرف عليها
٣. استمرارية مجال التغيير
٤. توقف مجال التغيير

❖ وجود ضغط للتغيير بالمنظمة يعد أحد

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

❖ من العناصر المساعدة على التغيير....:

١. استمرارية مجال التغيير
٢. تبني استراتيجيات التطوير
٣. تحديد المشكله والتعرف عليها
٤. وجود ضغط للتغيير

❖ تبني إستراتيجية التطوير، يعتبر أحد...

١. العناصر المساعدة على التغيير
٢. مبادئ مقاومة التغيير
٣. إحدى الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير
٤. استراتيجيات التغيير البنوي

❖ استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

١. العناصر المساعدة على التغيير
٢. اسس التغيير الايجابي

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

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

العناصر المساعدة على التغيير

- تحديد الهدف من التغيير
- التجديد المستمر للتنظيم
- الاهتمام بالبعد الإنساني
- استخدام مفهوم النظم
- تبني استراتيجيات التطوير
- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبره

٣. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٤. مجال طرق العمل
- او
١. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. أسس التغير 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

- 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

❖ **ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة، يعتبر من:**

١. أسس التغيير الإيجابي

٢. مداخل المقاومة الايجابية
٣. الخطوات الايجابية للتعامل مع مقاومة التغيير
٤. اسس مقاومة المقاومة

❖ **ان يأتي التغيير بفرص عمل جديده تسمح بالتطور والتقدم يعتبر من بين ...**

١. حدود التغيير الإيجابي
٢. عناصر التغيير الإيجابي
٣. نتائج التغيير الإيجابي
٤. **أسس التغيير الإيجابي**

❖ **من أسس التغيير الإيجابي :**

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

❖ **واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي ..**

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

❖ **واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي**

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

❖ **أن يزيل التغيير الضغط والاختلال الموجود في المنظمة يصنف ضمن**

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

❖ **من أسس التغيير الإيجابي ...**

١. أنه يتم ضمن خطة غير مدروسة .
٢. أنه لا يأتي بفرص عمل جديده .

٣. أنه يزيد من الضغط والاختلال الموجود .
٤. أنه يكسب الإدارة مهارات جديدة .

❖ **من أسس التغيير السلبي :**

١. أن يكون التغيير ضمن ضوابط محددة
٢. أن يزيد من حماس العاملين
٣. أن يزيد بفرص تسمح بالتطور والتقدم
٤. أن يزيد الضغط والاختلال الموجود
❖ **واحد من الآتي لا تعتبر ضمن عملية التغيير السلبي**
١. أن تكون ضمن خطة غير مدروسة
٢. أن تكون ضمن ضوابط غير صحيحة
٣. أن لا تكسب الإدارة مهارات جديدة
٤. أن يزيل الضغط والاختلال الموجود

❖ **تدرج الصحوه واليقظة والتنبيه ضمن...:**

١. مقاومة التغيير
٢. مداخل التغيير
٣. عناصر التغيير
٤. برنامج التغيير
❖ **التخلي عن الوضع الحالي الواقعي يعتبر من بين ...**
١. عناصر التغيير
٢. مداخل التغيير
٣. أسس التغيير
٤. نتائج التغيير

❖ **تدرج اهمية الصحوه واليقظة ضمن**

١. مداخل التغيير
٢. نتائج التغيير
٣. مؤشرات الحاجة للتغيير
٤. اهداف التغيير
❖ **واحد من الآتي ليست من مداخل التغيير :**
١. عدم قبول الوضع الحالي.
٢. عدم قبول الوضع المستقبلي.
٣. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
٤. التقدم نحو التغيير.

❖ **يصنف تبني استراتيجيات التطوير ضمن :**

١. الخطوات الاداريه لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. مراحل ادارته 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

مداخل التغيير

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي
✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي
✓ العمل على إحياء المنظمه
✓ **الصحوه واليقظة والتنبيه**
✓ التقدم نحو التغيير

الثاني ١٤٣٤ الاول ١٤٣٥ الثاني ١٤٣٥ الاول ١٤٣٦ الثاني ١٤٣٦ الاول ١٤٣٦ الثاني ١٤٣٦ الاول ١٤٣٧ الثاني ١٤٣٧ الاول ١٤٣٧ الثاني ١٤٣٧ الاول ١٤٣٨ الثاني ١٤٣٨ الاول ١٤٣٨ الثاني ١٤٣٨ الاول ١٤٣٩ الثاني ١٤٣٩ الاول ١٤٣٩ الثاني ١٤٣٩ الاول ١٤٤٠ الاول ١٤٤٠ الاول

❖ يصنف ابتكار الحلول والالتزام بها ضمن ..

١. الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

٢. العناصر المساعدة على التغيير

٣. مراحل إدارة التغيير

٤. تنظيم خطة التغيير

المحاضرة الخامسة

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

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

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

١. **قوى التغيير الداخلية**
٢. قوى التغيير الخارجية
٣. قوى التغيير الثقافية
٤. قوى التغيير الاجتماعي

❖ **تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير:**

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

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

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

❖ **يصنف التغيير في ظروف السوق ضمن:**

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

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

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

❖ **تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية:**

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

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

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

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

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

- **زيادة طموحات وحاجات الأفراد :** مما يدفع بالإدارة 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

- **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة**

- **الرغبة في تكامل المنظمة :** قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر

- **التغيير في الإدارة العليا :** قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية

- **وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :**

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

قوى التغيير الخارجية

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

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

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

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

* **القيم الحديثة في الإدارة**

القيم الحديثة في الإدارة :

من أهم تلك القيم والمعايير

- ✓ ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً
- ✓ ضرورة بناء قدره والميزه التنافسيه
- ✓ الاهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجيه المباشره
- ✓ وترك الأنشطة غير المباشره للغير
- ✓ **الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير**
- ✓ الإتيان للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشريه
- ✓ **الاهتمام بالقياده التحويليّه**

❖ من القيم الحديثة في الإدارة الدافعة للتغيير

❖ من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير:

١. **الاهتمام بالقياده التحويليّه**
 ٢. ازدياد حدة المنافسة
 ٣. التغيير في الإدارة العليا
 ٤. زيادة طموحات و حاجات الأفراد
- ❖ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير يضمن احد العوامل الدافعه

للتغيير التاليه

١. القيم الحديثة في الإدارة

٢. ازدياد حده المنافسه
 ٣. التطور التكنولوجي
 ٤. التغيير في ظروف السوق
- ❖ واحده من الاتي لاتصنف ضمن القيم الحديثه الدافعه للتغيير

١. ضروره بناء القدره والميزه التنافسيه

٢. **الاهتمام بالجوده كما يدركها العامل (كما يدركها العميل)**
٣. تشجيع الابتكار والابداع
٤. الاهتمام بالقياده التحويليّه

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

١. التقليديه
٢. التنظيمية
٣. التطبيقية
٤. **الحديثه**

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

❖ من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير

١. استثمار نظم المعلومات والاتصال

٢. ازيا د حدة المنافسة
٣. التغيير في الإدارة العليا
٤. زيادة طموحات و حاجات الأفراد

❖ الاهتمام بالطاقات البشرية يضمن

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

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

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

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 ادارة التغيير تشخيص مشكلات المنظمه تتم في المرحلة**

١. الرابعه
٢. الثانيه
٣. **الأولى**
٤. الثالثه

❖ **ضمن مراحل ادارة التغيير التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه يتم في ..**

١. المرحلة الأولى
٢. **المرحلة الثانيه**
٣. المرحلة الثالثه
٤. المرحلة الرابعه

❖ **ضمن مرحله ادارة التغيير يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الخارجيه ضمن مرحله**

١. المرحلة الأولى
٢. **المرحلة الثانيه**
٣. المرحلة الثالثه
٤. المرحلة الرابعه

❖ **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 مرحله ..**

١. الاولى
٢. **الثانية**
٣. الثالثه
٤. الرابعه

❖ **ضمن المرحلة الثانيه من مراحل ادارة التغيير يتم**

١. تحديد بدايه ونهايه التغيير
٢. وضع اهداف وخطط التغيير
٣. **التعرف على مصادر التغيير**
٤. اختيار استراتيجيه التغيير

❖ **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

❖ **تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق ، تعتبر احد مؤشرات ... :**

١. **الحاجة الى احداث التغيير التي يدركها المدراء**
٢. الخروج من السوق التي يدركها العملاء
٣. تخفيض الاسعار التي يدركها العملاء
٤. زيادة الانتاج التي يرغب فيها العملاء

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

المرحلة الثانيه : 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 الأداء الفعلي والأداء المرغوب
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجيه

❖ 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 الحاجه للتغيير**
٤. تحديد معوقات التغيير

❖ يتم اختيار استراتيجيه التغيير ضمن :

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

❖ يتم ضمن المرحلة الثالثة للتغيير:

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

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

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

❖ ضمن مراحل اداره التغيير اختيار نوع وأسلوب ومدة التغيير يتم في المرحلة ..

١. **الثالثة (مرحلة تخطيط جهود التغيير)**
٢. الأولى
٣. الرابعه
٤. الخامسة

❖ 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 معوقاتها**

❖ 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 الرابعه من مراحل اداره 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 بالبيئه 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

❖ ضمن مراحل ادارة التغيير، تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير:

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

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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

❖ يتم ضمن المرحلة الرابعة للتغيير :

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

❖ تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة :

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

❖ ضمن مراحل ادارة التغيير، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة .. أو حسب الجدول الزمني المحدد في

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

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

❖ ضمن المرحلة الثالثه من مراحل اداره التغيير يتم

١. تنظيم الموارد الماديه والبشريه والتكنولوجيه المتاحة
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. إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير
٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

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

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

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

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

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

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

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

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

كافة الأطراف ضمن خطوة : (٥)

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

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

١. ايجاد شعور بالحاجة الى 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

نماذج ادارة التغيير
أولاً : نموذج كوتر KOTTER (لازم تحفظوها بالترتيب)

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

١- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

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

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

٣- تطوير رؤيه وإستراتيجيه : حسب كوتر تعتبر الرؤيه مهمه لأي عملية تغيير لأسباب التاليه :

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

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 :

أ < استخدام اللغة المعيره والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة

أ < الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسمية

أ < تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير

أ < ضرب المثال والقدوه من طرف القائد

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

كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :

☒ الإنبلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد

☒ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية

☒ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمه

☒ الموازنه والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين

☒ فتح باب المناقشات الصريحه التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

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

١. عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة

٢. تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير

٣. اشراك جميع الاطراف في التغيير

٤. وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين

❖ حسب نموذج " كوتر " أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد

المبذول من طرف الأفراد يعد شرطاً ...

١. لتطوير ورؤية التغيير.

٢. لتوصيل رؤية التغيير.

٣. لتمكين العاملين.

٤. لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.

❖ يقترح كوتر لتفادي الفشل في توصيل رؤيه التغيير يجب ...

١. زياده وسائل حظر البيانات

٢. التقليل من وسائل توزيع البيانات

٣. تكرار الرسالة لزياده حشد فريق التغيير

٤. تكرار الرسالة لعدم زياده حشد فريق التغيير

❖ 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 سيعطى 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. تعزير المكاسب

٢. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

٣. تمكين العاملين

٤. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

❖ الباحث الذي اكد على ضروره الاستعداد التام لمناقشته كافة قضايا التنظيم بهدف ترسيخ ثقافه التغيير بالمنظمه هو ...

١. لوفين

٢. افالوفيتش

٣. اتول

٤. كوتر

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

١. عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير

٢. عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم

٣. عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة

٤. عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

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

١. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
٢. ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

٣. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير

٤. الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

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

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

❖ من أسس كوتر لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة:

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

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

← أن يلمس الموظفون تلك المكاسب

← أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد

← أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه

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

☞ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول

☞ التبدل على نجاح الرؤيه الجديده وإمكانية تطبيقها في الواقع

☞ التقليل من مقاومة التغيير

☞ تحقيق المكاسب سيعطي للإداره ثقته أكبر لمواصلة التغيير

☞ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى عدم المبالغة في الإحتفال 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 جديده ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيميه

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

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

← الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم

← إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة

← ربط الترقية للعاملين بالثقافة الجديده

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

١. مرحله اذابه الجليد (١)

٢. مرحله اداره 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 رؤيه التغيير

٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

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

١. تحديد المشكلة
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

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التاليه :

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

٢- مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي

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

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

❖ حسب نموذج " ليفين " تظهر مقاومة التغيير في 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 دافعية التغيير

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

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

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

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

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

❖ الباحث الذي حذر من التسرع في التغيير المؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة الى التغيير هو

١. افانوفيتش
٢. كوتر
٣. لوين
٤. اوتول

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

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

❖ مرحلة اذابة الجليد تعد احد خطوات نموذج

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

❖ حسب نموذج " لوين " المرحلة التي تهدف الى تثبيت التغيير هي...

١. مرحلة اذابة الجليد
٢. مرحلة ادارة التغيير
٣. مرحلة توصيل الرؤية التغيير
٤. مرحلة إعادة التجميد

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

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

❖ واحده من الاتي ليست من ضمن الخطوات السبع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي التي توصل اليها لوين :

١. وضع خطه عمل مشتركه وتنظيمها
٢. احداث التغيير المتفق عليه
٣. التغلب على مقاومه التغيير
٤. تقويم النتائج

❖ واحده من الاتي ليست من بين الخطوات السبع التي توصل اليها لوين والخاصه بأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي ...

١. وضع خطه عمل مشتركه وتنفيذها
٢. احداث التغيير المتفق عليه
٣. التغلب على مقاومه التغيير
٤. تقويم النتائج

❖ حسب نموذج فاتوفيتش الاعتراف بالحاجه الى التغيير يأتي مباشره بعد

١. تشخيص المشكله
٢. تقرير المحددات
٣. وجود قوى للتغيير
٤. التغلب على مقاومه التغيير

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

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

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

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

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

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

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

١. الاعتراف بالحاجه للتغيير
٢. تشخيص المشكله
٣. التنفيذ و التقويم
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة

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

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومه التغيير
٣. الاعتراف بالحاجه للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

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

١. اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢. التغلب على مقاومه التغيير(٧)

ثالثاً : نموذج أفانوفيتش **IVANCEVICH**

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

٣. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

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

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

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " التنفيذ والتقييم 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. مرحله اذابه الجليد

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

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

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

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

المحاضرة الثامنة

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

١. تكون درجة الاحاح مرتفعه ودرجه المقاومه مرتفعه
٢. تكون درجة الاحاح مرتفعه ودرجه المقاومه منخفضه
٣. تكون درجة الاحاح منخفضه ودرجه المقاومه مرتفعه
٤. تكون درجة الاحاح منخفضه ودرجه المقاومه 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 تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه هي

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

❖ يتم السماح للأفراد من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ضمن استراتيجيه...

١. استراتيجيه ميدانية العقلانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعية
٣. استراتيجيه مشاركة واسعه النطاق
٤. استراتيجيه القوة القسرية

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

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

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

١. استراتيجيه العقلانية الميدانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعية
٣. استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق
٤. استراتيجيه القوه القسرية

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

١. استراتيجيه العقلانية الميدانية
٢. استراتيجيه التثقيف والتوعية
٣. استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق
٤. استراتيجيه القوة القسرية

❖ استراتيجيه القوة القسرية غالبا ما تناسب ...

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

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

١. التثقيف والتوعية
٢. العقلانية الميدانية

٣. **القوة القسرية**
٤. المشاركة الواسعة
- ❖ تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية
١. **العقلانية الميدانية**
٢. المناورة السياسية
٣. المشاركة واسعة النطاق
٤. الاجبار
- ❖ استراتيجية التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :
١. استراتيجية العقلانية الميدانية
٢. **استراتيجية التثقيف والتوعية**
٣. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
٤. استراتيجية الاجبار

- ❖ عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم وبالتالي يقاومونه ، فإن استراتيجية التغيير المناسبة للتعامل معهم هي
١. استراتيجية العقلانية الميدانية
٢. **استراتيجية التثقيف والتوعية**
٣. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
٤. استراتيجية القوة القسرية
- ❖ يحاول قائد التغيير ازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير من خلال استراتيجية
١. **التثقيف والتوعية**
٢. العقلانية الميدانية
٣. القوة القسرية
٤. المشاركة الواسعة

أولاً : استراتيجيات التغيير

١- إستراتيجية القوة القسرية

- ◀ وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوه على الجهات 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 السياسييه المصحوبه بالتفاوض والسيطره على الموارد وحجبها عند الضروره
- ◀ تكون هذه الإستراتيجية فعاله في الحالات الطارنه ، وغير فعاله في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

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

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

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

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

١. تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومة مرتفعة (الافتناع)
 ٢. **تكون درجة الالاح منخفضة والمقاومة منخفضة (الأخضر)**
 ٣. تكون درجة الالاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة (الاجبار)
 ٤. تكون درجة الالاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)
- ❖ ضمن استراتيجية الغير المتدرج الاستراتيجية التي تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عاليه ودرجه مقاومته منخفضة هي

استراتيجيه

١. المشاركة الواسعه النطاق
٢. الالزام
٣. الاجبار

٤. المشاركة المركزه

- ❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، وعندما لا يوجد لدى قائد التغيير الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين من الأفضل استخدام استراتيجية:
 ١. المشاركة واسعة النطاق
 ٢. الاقتناع
- ٣. المشاركة المركزه
- ٤. الاجبار

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجية الاقتناع 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 المركزه 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 الاستراتيجية التي يستخدمها المدير في حالة عدم امكانه الاستفادة من الطرق الاقتاعيه هي استراتيجية ...

١. المشاركة الواسعه النطاق
٢. الالزام
٣. المشاركة المركزه
٤. الاجبار

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

١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
٢. استراتيجية الاقتناع.
٣. استراتيجية المشاركة المركزه.
٤. استراتيجية العقلانية الميدانية.

ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الإستراتيجيات الفعاله للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارنه . وتتأثر هذه الإستراتيجيه بعوامل عديده منها :

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركه والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمه

* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التاليه :

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركه بين الافراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير
- تقوم هذه الإستراتيجيه على قواعد المشاركه والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركه وأهدافها
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركه من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- ٢- استراتيجية المشاركه المركزه : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحاله لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركه أهم الافراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمه
- ٣- استراتيجية الاقتناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومه عاليه ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحاله من خلال هذه الإستراتيجيه إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤيه مشتركه للحاله المنشوده
- ٤- استراتيجية الإجبار : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير ومقاومه عاليه للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقتاعيه أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً



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

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير النبوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير النبوي ، الاستراتيجية التي يجب على القائد ان ينفذ

من خلالها التغيير ويحقق الاتحاد بين العاملين من خلق الثقة بين كافة المستويات الاداريه هي استراتيجيه ...

١. الإقناع
٢. الإلزام
٣. المشاركة المركزه
٤. المشاركة واسعه النطاق

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

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

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

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير النبوي ، من الأفضل استخدام استراتيجية البراعة القيادية عندما .

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

❖ ضمن استراتيجيه التغيير النبوي الاستراتيجيه التي يقوم احدد الافراد القيايين بطرح فكره التغيير من خلال التخطيط والتوجيه بهدف

الوصول الى الهدف المطلوب هي استراتيجيه

١. البراعة القيادية
٢. الإلزام
٣. المشاركة المركزه
٤. المشاركة واسعه النطاق

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

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

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

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

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

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

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

المحاضرة التاسعة

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

١. سلبية
٢. **إيجابية**
٣. جزئية
٤. معنوية أو خيارات أخرى

مدى استجابة التغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى أن التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى أن التغيير قد يمثل تهديداً لاستقراره وامنه
احتمال قبوله وإجازه له	يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احدائه 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

١. سلبية
٢. **إيجابية**
٣. كارثية
٤. بسيطة . او خيارات أخرى

مفهوم مقاومة التغيير
- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة
- قد تأخذ المقاومة شكلاً آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومة **إيجابية** عندما يكون التغيير المقترح سلبياً 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. **يكون التغيير المقترح إيجابياً**

٢. يكون التغيير المقترح فعالاً
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 سراً.
٤. يقاومه علناً.

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

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

- او.. **خيارات أخرى**
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 تهديداً لاستقراره فإنه :

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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

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



درجات مقاومة التغيير في المنظمات

❖ يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :

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

❖ 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

❖ ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

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

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

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

❖ ضمن درجات مقاومة التغيير، يصنف الرفض الكامل للتغيير في الدرجة ...:

١. الوسطى
٢. الدنيا
٣. العليا
٤. تحت العليا

❖ عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فانه بذلك يمارس :

١. السلوك الدفاعي العلني
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 للمنظمه 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

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

-الصدمه : شعور الفرد بعدم الإتران وعدم قدره على التصرف

-عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير

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

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

- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير

- التكامل : قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزاييا يتمتع بها الفرد أو النظام

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

❖ 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

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

التصرف بحالة

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

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

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

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

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

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

١. عدم التصديق

٢. الذنب
٣. التبرير
٤. الصدمة

❖ من أسباب مقاومة التغيير :

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

❖ من أسباب مقاومة التغيير:

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

❖ غالباً ما يصنف عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ضمن ...

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه

- ❖ العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات
- ❖ العوامل الإجتماعية : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجيه
- ❖ العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السانده في المجتمع
- ❖ العوامل التنظيميه : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- ❖ العوامل الإقتصادية : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز الماديه

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

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

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

❖ من اسباب مقاومة التغيير..

١. وضوح 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

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

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

❖ عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله ذلك يدخل ضمن احد أسباب مقاومة التغيير التاليه

١. انعدام الاستقرار النفسي
٢. التخوفات الاقتصادية
٣. القلق الاجتماعي
٤. الخوف من ان يؤدي الى التغيير

❖ ضمن أسباب مقاومة التغيير ، يصنف التغيير الذي يولد تخوف من المجهول عند بعض الأفراد ضمن...

١. القلق الاجتماعي
٢. انعدام الاستقرار النفسي
٣. انعدام الطمأنينة
٤. التخوف الاقتصادي

❖ 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. الميكافيلية
٣. النظرية
٤. التطبيقية

❖ حسب جيمس اوتول ان الشخص المقاوم الذي يرى اننا على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل يصنف رأيه ضمن ...

١. الحاله الشوفينية
٢. الجهل الإنساني
٣. غش البصيره

أسباب أخرى لمقاومة التغيير

- انعدام الاستقرار 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 بالضروره التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر
- التخوفات الاقتصادية : هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديده تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال
- القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديده غير مأمونه
- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديده : وتجميد مهارات مكتسبه فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والامكنه والدوائر والمسؤوليات

٤. الغرور

❖ حسب "جيمس أوتول" 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 .. خيارات أخرى
 ١. عدم النضج
 ٢. ضعف الثقة بالنفس
 ٣. الشك
 ٤. عدم الاتزان

❖ حسب "جيمس أوتول" حالة مقاومه التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس في مصلحته هي :

١. ضمن سبب
٢. العزيمة
٣. الخوف
٤. قصر النظر

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

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

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

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

❖ حسب جيمس أوتول الفرد الذي يرى ان التفكير الجماعي المرضي

❖ للمجموعه اهم من التغيير عنده

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

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

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

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

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

حسب جيمس اتول الشخص المقاوم الذي يرى ان الفرد يتغير بينما الجماعات تبقى يصنف رايه ضمن

١. انظمه المؤسسات
٢. الثبات
٣. الاستثناء
٤. التدرج

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 الآتية قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
- ضعف الثقة بالنفس لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديده
- الصدمه من المستقبل مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
- التفكير الضيق الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفوريه
- قصر النظر لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
- غشى البصيره التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من التغيير
- الأمل الشامل لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقه
- الحاله الشوفيئيه نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل

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

- العبيثيه تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه
- نقص المعلومات لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
- الطبيعه البشريه البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمه للتغيير
- الشك نشك في نوايا قادة التغيير
- الحماقة يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئه
- الغرور يرفض القاده الإعتراف بأخطاءهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير
- المشي بالأحلام معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع
- الإستثناء قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا
- الأيديولوجيه لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع التغيير
- أنظمة مؤسسات يغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
- التدرج الأمور لا تتغير بالوثب
- الأصاله من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار
- التغيير للأقلية استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير
- العزيمه لا يستطيع أحد اقتناعي 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 جهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

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

❖ من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

١. إقناع الأفراد والجماعات
٢. الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
٣. تشكيل رأي فردي ضد التغيير
٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

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

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

❖ واحده من الاتي ليست من العوامل التي تزيد من مقاومه التغيير

١. التنظيم غير الرسمي
٢. التنظيم الرسمي
٣. فرض التغيير على الافراد

٤. فرض التغيير على الجماعات

❖ **ضمن ردود الأفعال على التغيير ، يصنف قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث ضمن....**

١. الذنب
٢. **الاسقاط**
٣. الصدمة أو عدم التصديق
٤. التبرير

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

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

❖ **حسب جيمس اوتول يصنف 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**

❖ **يصنف 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" يصنف 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، يصنف ذلك ضمن :**

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

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

١. قبول التغيير
٢. المقاومة العلنيه
٣. **المشاركة في احداث التغيير**
٤. المقاومة السريه

المحاضرة العاشرة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٢- **استراتيجية المشاركة والاندماج**

- < تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- < تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون قدره العاليه على المقاومه
- < **من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير**
- < **من سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا**

❖ **ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ،**

- ❖ **من إيجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج :**
- ١. زيادة مساهمة العملاء في التغيير
- ٢. **التزام المشاركين بتطبيق التغيير**
- ٣. طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار
- ٤. أنها سريعة وغير مكلفه

❖ **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 جديده** وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير
- تعد أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير
- **من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيره**

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

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

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومة التغيير

❖ من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير

❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي من ايجابياتها انها سهله نسبيا وتجنب مقاومه التغيير .، استراتيجيه :

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

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم في حاله وجود جهه متضرره بشكل كبير من عمليه التغيير مع امتلاكها القدره على مقاومه

التغيير هي

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

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

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

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي يتم ضمنها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عمليه التغيير هي استراتيجيه ..

١. التفاوض والاتفاق

٢. الاستقطاب

٣. التسهيل والدعم
٤. المشاركة والاندماج

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

❖ ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير، من سلبيات استراتيجية الاستقطاب:

١. انها تستغرق وقت اطول
٢. انها ذات تكلفة كبيرة
٣. تساهم في حصول مشاكل في المستقبل
٤. انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية

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

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

❖ استراتيجية مقاومه 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 الإيجاب**

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

٦- **استراتيجية الإيجاب الظاهر أو الضمني**

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

❖ **استراتيجية مقاومة التغيير التي من سلبياتها انخفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم هي استراتيجية**

١. **الإيجاب الظاهر أو الضمني**

٢. الاستقطاب
٣. التفاوض
٤. الاندماج

❖ **من إيجابيات مقاومة التغيير :**

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

❖ **إيجاب المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره يعد من..:**

١. سلبيات مقاومة التغيير
٢. **إيجابيات مقاومة التغيير**
٣. محفزات مقاومة التغيير
٤. اسباب مقاومة التغيير

❖ **كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير ، ماعدا**

١. إيجاب 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. **اظهار المنظمة لكفاءة التغيير**

❖ **من إيجابيات مقاومة أنتغيير**

١. إيجاب المنظمة على توضيح أهداف التغيير بشكل سيئ.
٢. اظهر فعالية عمليات الاتصال.
٣. **اظهار سوء أو غياب النقل الجيد للمعلومات.**
٤. الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة.

❖ **قيام المنظمة بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة للتغيير، يعتبر من**

١. سلبيات التغيير
٢. **إيجابيات مقاومة التغيير**
٣. العوامل الدافعة للتغيير
٤. مؤشرات الحاجة للتغيير

❖ **اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال يعد من**

١. مؤشرات الحاجة للتغيير
٢. مؤشرات مقاومة التغيير

إيجابيات مقاومة التغيير

غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا

أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- إيجاب المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل

- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات

- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع 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

٣. إيجابيات التغيير

٤. إيجابيات مقاومة التغيير

❖ من إيجابيات مقاومة 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

❖ استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضرره من عملية التغيير مع امتلاك .. قدره 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

❖ واحدة من استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التالية ، ليس من سلبياتها انها تستغرق وقت طويل...

١. استراتيجية التعلم و الاتصال
٢. استراتيجية المشاركة و الإدماج
٣. استراتيجية التسهيل و التدعيم
٤. استراتيجية التفاوض و الاتفاق

❖ 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 .

❖ غالباً ما يعتبر الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي من

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

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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

❖ الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي يصف 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، ماعدا

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

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

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

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

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

عوامل نجاح التغيير الفعال

- أن يكون المديرون قذوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية
- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب
- **أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل**
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المسانده لهم
- **التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير**
- **جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير**
- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

❖ واحد من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

١. ان ببدء التغيير من خلال فرق العمل
 ٢. **التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير**
 ٣. التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
 ٤. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير
- ❖ توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير للعاملين تصنف ضمن:

١. عوامل نجاح التغيير الفعال
٢. **عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي**
٣. عوامل نجاح المناخ الصحي للتغيير
٤. عوامل نجاح مقاومه التغيير

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

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

❖ التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير ، يصنف...

١. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
٢. الخطوات النظرية لبرنامج التغيير الفعال
٣. **عوامل نجاح التغيير الفعال**
٤. عوامل نجاح إدارة التغيير

❖ 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 :

١. وجود خبراء للتغيير ذوي المهارات متعددة .
٢. **شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للعملاء .**
٣. إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير والتنفيذ .
٤. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير

❖ 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**

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 بناءه بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب
- ✓ تنمية الإتجاهات الملائمة : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- ✓ تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب

❖ 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

❖ تنمية دوافع العاملين الملائمة للتغيير تصنف ضمن

١. عوامل نجاح التغيير الفعال
٢. عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي
٣. **تهيئة المناخ الصحي للتغيير**
٤. الخطوات العلمية لبرنامج التغيير الفعال

❖ تنمية الاتجاهات الملائمة للعاملين تجاه التغيير، تصنف ضمن..:

١. عوامل نجاح مقاومة التغيير
٢. عوامل نجاح ادارة التغيير
٣. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
٤. عناصر تهيئة المناخ الصحي للتغيير

❖ التعرف على الايجابيات والسلبيات بدرجة ضمن

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

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

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

❖ مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :

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

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

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

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

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

❖ 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 مقاومة التغيير ومراكزه يصنف ضمن :

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

❖ تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه ، يصنف ضمن...

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

الثاني ١٤٣٤ الاول ١٤٣٥ الثاني ١٤٣٥ الاول ١٤٣٦ الثاني ١٤٣٦ الاول ١٤٣٧ الثاني ١٤٣٧ الاول ١٤٣٨ الثاني ١٤٣٨
الصيفي ١٤٣٨ الاول ١٤٣٩ الثاني ١٤٣٩ الاول ١٤٤٠ الاول ١٤٤٠

❖ 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 التغير ان تكون لديها ...

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

❖ القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قياده التغير التاليه

١. القدره على تحديد اهداف التغير
٢. القدره على الحركة والابتكار
٣. القدره على التنظيم
٤. القدره على اتخاذ القرارات

❖ مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغير يدخل بدرجة كبيرة ضمن ...

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

❖ القيادة الاداريه والمشاركه والتحفيز تعتبر من

١. أدوات اداره التغير في التأثير على الافراد

٢. مبادئ قياده التغير
٣. خصائص قياده التغير
٤. سمات وخصائص قائد التغير

أدوات ادارة التغير في التأثير على الافراد

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

- (١) القيادة الإدارية : تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغير
- (٢) الاتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقناع بالاهداف المشتركة
- (٣) التحفيز : تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمه
- (٤) المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغير
- (٥) الإدارة بالاهداف : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمروسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدد
- (٦) فرق العمل : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغير

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

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

❖ من خصائص قيادة التغير :

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

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

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

❖ القدرة على مواجهة الأزمات يتطلب من قيادة التغيير :

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

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

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

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

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

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

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

خصائص قيادة التغيير

- حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها :
- ١) القدره على تحديد الأهداف والسياسات : أي قدرة الإداره والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
 - ٢) القدره على اتخاذ القرارات الموضوعيه : من خلال انتهاج المعرفة العلميه في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائيه
 - ٣) القدره على أحداث التغيير : أي ضرورة توفر لدى القياده القدره والرغبه على أحداث التغيير
 - ٤) القدره 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) القدره على الحركة والإبتكار : أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير
 - ٦) القدره على التنظيم والإبداع والتفويض : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عاليه من المرونه وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإداره العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جيده بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات
 - ٧) القدره على التنفيذ بكفاءة وفعاليه : يجب أن تتوفر لدى الإداره العليا قدرة ومهاره التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
 - ٨) القدره على المتابعه والتقييم الذاتي : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

❖ يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :

١. مبادئ قيادة التغيير

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

سمات وخصائص قائد التغيير

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

❖ 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

❖ لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه

١. تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها
٢. ان ينظر الى مقاومه التغيير كقوه سلبيه
٣. الإدراك ان عملية التغيير تعتمد على تغيير الثقافه السانده
٤. الادراك ان 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 مقاومه التغيير كقوه سلبيه دافعه
٣. الإدراك ان عملية التغيير تعتمد على القدره على تثبيت الثقافه السانده
٤. الإدراك ان عملية التغيير غير معقده

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

١. فهم عملية التغيير

٢. بناء العلاقات
٣. انشاء التماسك
٤. الهدف الاخلاقي

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

١. فهم عملية التغيير

٢. بناء العلاقات
٣. انشاء التماسك
٤. الهدف الاخلاقي

❖ سعي قيادة التغيير إلى بذل أكبر جهد لزيادة درجة التماسك في عملية التغيير، ضمن...

١. مبادئ قيادة التغيير

٢. خصائص قيادة التغيير
٣. عناصر قيادة التغيير
٤. محفزات قيادة التغيير

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

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

مبادئ قيادة التغيير

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسيه 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 والمعملاء والمجتمع
- ٢- **فهم عملية التغيير** : ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المترامه التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمه 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 والمشاركه الفعاله في تنفيذها
 - ☒ تقدير الصعوبات المحتمله التي قد تواجه عملية التغيير
 - ☒ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوه إيجابيه دافعه
 - ☒ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدره على تغيير الثقافه السانده
 - ☒ الإدراك أن عملية التغيير شديده التعقيد
- ٣- **بناء العلاقات** : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمه
 - < كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
 - < يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابيه بين جميع أطراف العمل خاصه الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار
- ٤- **إنشاء المعرفه ومشاركته** : يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفه والإنفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :-
 - زيادة المعرفه داخل وخارج المنظمه
 - إدراك كيفية ربط المعرفه بالعناصر الثلاثه السابقه (الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات) وتعتمد هذه الكيفيه على النواحي التاليه :
 - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
 - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا اذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركه وتحبذها
 - ✓ أن وجود المعرفه (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفه هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات
- ٥- **إنشاء التماسك** : بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العمليه

المحاضرة الثالثة عشر

❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة

❖ توجد بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير علاقة :

١. عكسية

٢. تبادلية

٣. نمطية

٤. لا توجد علاقة بينهما

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

١. طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.

٢. القيادة الادارية.

٣. تجربة أفراد العاملين.

٤. خبرة المنظمات في حل المشكلات.

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

١. بيئه الاعمال

٢. القيادة الادارية

٣. تجربه الافراد العاملين

٤. تجربة العملاء

❖ واحد من الاتي ليست من العوامل المؤثرة في ثقافه المنظمه

١. بيئه الاعمال تنتمي اليها المنظمه

٢. القيادة الادارية وماتحمله من أفكار

٣. تجربه الافراد العاملين في المنظمه

٤. تغيير حاجات ورغبات العملاء

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

١. التوقع المعياري

٢. التوقع الماضي

٣. التوقع الافتراضي

٤. التوقع الحالي

❖ ضمن اليات التغيير الثقافي في المنظمة امتلاك رؤيه مستقبلية يعني

١. التوقع المعياري

٢. التوقع الافتراضي

٣. التوقع التغيري

٤. التوقع التنظيمي

❖ التوقع المعياري يعني امتلاك قيادة التغيير :

١. القدرة على التنبؤ

٢. القدرة على الاتصال

٣. القدرة على الفهم

٤. القدرة على المشاركة

اولا :- تعريف ثقافة المنظمه

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

* تعرف الثقافة التنظيميه بأنها :

← مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمه

← مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمه عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمه

* أهم عوامل المؤثره في ثقافة المنظمه هي :

✓ بيئه الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمه

✓ القيادة الإداريه وما تحمله من أفكار وأفتراضات من خلال التجربه

✓ تجربة الأفراد العاملين في المنظمه وخبراتهم في حل المشكلات

المشكلات

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيميه بإدارة التغيير

□ تتأثر الثقافة التنظيميه بما تشمله من قيم وسلوك

بإستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمه

□ كما تؤثر الثقافة التنظيميه على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقه تبادليه بين ثقافة

المنظمه واستراتيجيات التغيير

□ يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمه مع عمليات التغيير الخارجي

عمليات التغيير الخارجي

❖ حسب اليات التغيير الثقافي في المنظمة تصنف قدره على التنبؤ ضمن

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

ثالثا :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

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

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

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

رابعاً :- مداخل التغيير الثقافي

٢- إعادة الهندسه :

- تتمثل إعادة الهندسه التنظيميه في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل
- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصه تغيير الهياكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كأصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسه التنظيميه :

- أ. التخلي عن الأساليب القديمه وتبني الطرق الحديثه
- ب. توظيف تكنولوجيا المعلومات
- ج. إعادة تصميم العمليات

❖ 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 الجوده الشاملة

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

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

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

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

#وشكراً لـ أم حنان جنون احساس ولوسيندا العاصمية ونور القمر واحلام اليقظة ♥

التحديث الأخير بواسطة ♥ Zainab Habib

بتاريخ ١٦/٤/١٤٤٠هـ