

المحاضرة الأولى

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

- مفهوم التغيير**
- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه
 - يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فتره زمنيه محدده بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينه
 - 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 ملائمه للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

١. **بالتغيير**
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

❖ فكرة أو ممارسة أو تطبيق يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف مرغوبه أساسية مخططة ومدروسة تعريفات التغيير الذي يعود لـ :

١. بنيس Bennis
٢. **نايولز Naiolls**
٣. فرينش French & Bell
٤. ريكاردو Recardo

❖ 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 الخارجيه 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

❖ أحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بينه التنظيم الداخلي والخارجي يسمى ..

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

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه أحداث تعديلات في ..

١. المستوى التكنولوجي
٢. البيئة الخارجية
٣. الأهداف والسياسات
٤. الحصة السوقية

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه ... :

١. عدم الاستجابة للقوى في البيئة .. للمنظمة
٢. الحفاظ على السلوك التنظيمي السائد وعدم تغييره
٣. أحداث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
٤. إحداث تعديلات في سياسات المنظمة وأهدافها

❖ تتمثل إدارة التغيير في :

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

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

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

مفهوم إدارة التغيير

- عرّف **Recardo** إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
- يرى **Tushman** إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمشاه 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 إدخال التجديد هي :

- 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 **Bennis** إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديده وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية
- إدارة التغيير: عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفته معينه يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات

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

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

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

❖ من اهداف التغيير

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

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

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

أهداف التغيير

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

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

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

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

❖ مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

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

❖ يصنف تمكين المديرين من اتباع أسلوب الاداره بالاهداف ضمن

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

خصائص التغيير

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

❖ واحدة من الآتي ليست من أهداف التغيير ..

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

❖ يتميز التغيير بأنه :

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

❖ بندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن:

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

❖ واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير ..

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

❖ من خصائص التغيير:

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

❖ استمرار عمليه التغيير يصنف ضمن...

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

❖ عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تسمى

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

❖ ليست من أهداف التغيير التنظيمي :

١. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه لخدمة المنظمة
٢. تطوير أنماط السلوك
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم
٤. التوجه نحو الهيكل 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 الآفات 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 لابد 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 الأسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

١. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء وتقديم شكاوهم
٢. زيادة قيمة المنظمة في السوق
٣. الأسباب القانونية
٤. الطموح للوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف للمنظمة والعاملين فيها

❖ 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 جودة المنتجات بما يتوافق مع المعايير العالمية يصنف ضمن الأسباب

١. الخاصة للتغيير
٢. العامة للتغير
٣. المباشره للتغير
٤. الهيكلية للتغير

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

- ❖ 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 الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد 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

- ❖ واحده من الاتي ليست من الاسباب الخاصة للتغيير :
١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه
٢. الوصول الى الأسواق العالمية وتخطي الحدود
٣. المركزية وانعدام التفويض
٤. زياده قيمه المنظمه في السوق

- ❖ غالباً ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن :
١. الاسباب العامة للتغيير
٢. الاسباب الخاصة للتغيير
٣. مؤشرات الحاجة للتغيير
٤. متطلبات التغيير

- ❖ واحدة من الاتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات :
١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
٢. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
٣. تطور وسائل المعلومات والاتصال
٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء

مؤشرات الحاجة إلى 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 وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
٧- التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
٨- المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
١٠- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

- ❖ الوصول الى الأسواق العالمية و تخطي الحدود يصنف ضمن....
١. الأسباب العامة للتغيير
٢. الأسباب الخاصة للتغيير
٣. الأسباب التنافسية للتغيير
٤. الأسباب غير المباشرة للتغيير

- ❖ من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة :
١. اللامركزية في تطبيق مبدأ التفويض
٢. كثرة اللجان والاجتماعات وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه.
٣. قلة التسرب و الاستقالات
٤. السرعة في اتخاذ القرارات

- ❖ واحده من الاتي ليست من مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمات :
١. زياده قيمه المنظمه في السوق (من الأسباب الخاصة بالتغيير)
٢. زياده شكاوي العملاء في المنظمه
٣. زياده تغيب العاملين
٤. زياده حجم الاعمال المكتبيه

- ❖ غالباً ما يندرج كثرة اللجان والاجتماعات ضمن...:
١. الاسباب الخاصة للتغيير
٢. مؤشرات الحاجة للتغيير
٣. الاسباب العامة للتغيير
٤. مؤشرات عدم الحاجة للتغيير

❖ ضعف الإبداع وقله المبادرات الفردية والجماعية تصنف ضمن ...

١. مؤشرات الحاجة الى التغيير

٢. الأسباب الخاصة للتغيير

٣. القوى الدافعة للتغيير

٤. مشكلات ادارته التغيير

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

١. زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة

٢. زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

٣. زيادة حجم الأعمال المكتبية

٤. زيادة قيمة المنظمة في السوق.

❖ من مؤشرات عدم الحاجة للتغيير في المنظمة

١. كثرة التسرب والاستقالات

٢. كثرة الغياب والتسبب التنظيمي

٣. كثرة اللجان والاجتماعات

٤. كثرة الصادات الفردية والجماعية

❖ تصنف انعدام التفويض في الموظفين وضعف الثقة فيهم ضمن :

١. الاسباب الخاصة للتغيير

٢. مؤشرات الحاجة الى التغيير

٣. خصائص التغيير

٤. الاسباب العامة للتغيير

❖ تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن:

١. الأسباب الخاصة للتغيير

٢. مؤشرات الحاجة إلى التغيير

٣. خصائص التغيير

٤. الأسباب العامة للتغيير

❖ من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

١. قلة شكاوي العملاء

٢. قلة شكاوي العاملين

٣. قلة تغيب العاملين

٤. زيادة حجم الاعمال المكتبية

❖ يصنف وجود المركزية ضمن :

١. خصائص التغيير

٢. ادارته التغيير

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

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

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

❖ **حسب مبادئ التغيير التي اقترحها Griener يعود أسلوب الإحلال أو التبديل**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ **يصنف أسلوب تبديل 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 جانيين

مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة :

١- مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفيه التاليه :

- أسلوب المرسوم والقرار

- أسلوب الإحلال أو التبديل

- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين : لا بد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه

✓ أسلوب القرارات الجماعية

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

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

- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله

- أسلوب التدريب الجماعي

❖ ضمن مبادئ التغيير، أسلوب الإحلال او التبديل غالباً 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 سلطه من جانب واحد :

١. أسلوب المرسوم والقرار

٢. أسلوب التدريب الجماعي

٣. أسلوب الإحلال او التبديل

٤. أسلوب تبديل علاقات العمل

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

١. المناقشة الجماعية للحالة

٢. القرارات الجماعية

٣. الإحلال و التبديل

٤. تبديل علاقات العمل

❖ ضمن مبادئ التغيير ، من أساليب مبدأ التفويض نجد

١. أسلوب القرارات الجماعية

٢. أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

٣. أسلوب المناقشة الجماعية للحاله

٤. أسلوب الإحلال او التبديل

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

١. التفويض

٢. مشاركة المرؤوسين

٣. السلطة من جانب واحد

٤. السلطة من جانبيين

❖ ضمن اهمية التغيير ، تحقيق أهداف اصحاب المصالح تصنف ضمن اهمية 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 اكبر

- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعليه وكفاءه ،

خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة

❖ أحد خصائص إدارة التغيير الذي يشير إلى وجوب القيام بعملية التغيير في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها هي:

١. الواقعية

٢. التوافقية

٣. الاستهداف

٤. الفعالية

❖ 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

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..

١. ان تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد

٢. ان يتم التغيير في اطار الشرعية

٣. ان يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب

٤. ان يتوافق التغيير مع الاحداث ويتكيف معها

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية يعني ...

١. ان تتم في اطار حركة المنظمة

٢. ارتباطها بالواقع العملي للمنظمة

٣. احتياجها الى التفاعل الايجابي

٤. توافرها مع احتياجات قوى التغيير

❖ ان يتم التغيير ضمن الاطار الاخلاق يعني انه يتميز بخاصية ...

١. التوافقية

٢. الشرعية

٣. الاستهدافية

٤. الإصلاح

❖ ضمن خصائص ادارته التغيير تعني الواقعية ان ترتبط ادارته

التغيير

١. بإمكانات المنظمة

٢. بإهداف المنظمة

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 ادارته التغيير

٢. خصائص الاداره بالاهداف

٣. مبادئ ادارته 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 بالإجراءات وبناء المنظمة هو :

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

❖ التغيير الذي يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات و بناء المنظمة هو...

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

❖ أبسط أنواع التغيير في المنظمات الذي يهدف لتحسين عمليات التشغيل تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة، هو التغيير:

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

❖ 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 الأفراد يتحقق عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب هو ...

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

❖ يتمثل التغيير التحويلي في :

١. **إدراك المدراء أن هناك مشكلة 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 .**

❖ التغير الذي يحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها هو التغيير

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

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

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

❖ عملية اعاده هيكله المنظمة تدرج ضمن :

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

أنواع التغيير 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 محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة

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

٤- التغيير التحويلي

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

- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

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

٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة

٣- تقديم منتجات أو خدمات جديد

- ❖ من اعقد انواع التغيير :
- ❖ التغيير الذي يعتبر من اعقد انواع التغيير هو
- ١. التغيير الوظيفي
- ٢. التغيير التطويري
- ٣. التغيير الجزئي
- ٤. التغيير التحويلي

❖ يندرج ضمن التغيير التحويلي :

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

❖ غالبا ما يندرج ضمن التغيير التحويلي

- ١. تقديم منتجات او 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 في 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

أنواع التغيير الأخرى

١- التغيير حسب التخطيط

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

✓ التغيير غير المخطط أو العشوائي : هو عملية تقوم فيها 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 حالة من عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين

٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

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

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

٤- التغيير حسب الحالة

✓ التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات

✓ التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٥- التغيير حسب مستويات التغيير

✓ التغيير على مستوى المنظمة

✓ التغيير على مستوى أسلوب العمل

✓ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية

✓ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة

٦- التغيير حسب السرعة

✓ التغيير السريع

✓ التغيير التدريجي

❖ يتمثل التغيير المعنوي في :

١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي
٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة
٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة
٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

❖ التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى

١. التغيير المادي
٢. التغيير المعنوي
٣. التغيير غير المخطط
٤. التغيير الشامل

❖ يصنف التغيير المعنوي ضمن التغيير حسب ..

١. التخطيط
٢. المصدر
٣. الشمولية
٤. الحالة

❖ أحد عناصر التغيير التي يعتبر أساس التغيير والذي يطالب بعملية التغيير

١. المؤيد للتغيير
٢. المغير
٣. المحايد
٤. المقاوم

❖ الممارسات التي يقوم بها قادة 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

عناصر التغيير
يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :
١- الموضوع : الذي يتناوله التغيير
٢- المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
٣- المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
٤- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها
٥- مقاومة المقاومه : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومه التغيير

أنماط الطرف المغير

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

❖ الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو

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

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

١. المغير المتأمل
٢. المغير المنفذ
٣. المغير المادي
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 والعقلاني 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. الحاله

❖ يصنف التغيير التدريجي ضمن التغيير حسب :

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

❖ غالبا ما يتطلب التغيير التطويري ..

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

❖ المغير العقلاني هو الذي ...

١. يتعلم عن طريق التجربة والخطأ
٢. يشارك الأفكار مع الاخرين
٣. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
٤. يشعر بالمتعة في تصور الأفكار 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 والآتمة . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .

٢- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة 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 الافراد هو

١. المجال التنظيمي
٢. **المجال الإنساني**
٣. مجال طرق العمل
٤. المجال التكنولوجي

❖ تغيير الامكانيات العقلية للفرد يصنف ضمن ...

١. **تغيير قدرة الفرد**
٢. تغيير رغبة الفرد.
٣. تغيير اتجاهات الفرد.
٤. تغيير دوافع الفرد.

❖ 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**
٤. الخطوة الرابعة

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

❖ ضمن الخطوات الإدارية لتصنيف مجال التغيير تصنف استمرارية مجال التغيير في الخطوه ..

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

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

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

❖ حسب الخطوات الادايه 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 الالتمام 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 العمليه لبرنامج التغيير الفعال
٤. مراحل اداره التغيير

❖ من العناصر المساعدة على التغيير....:

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

❖ تبنى إستراتيجية التطوير، يعتبر أحد...

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

العناصر المساعدة على التغيير

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

❖ استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

١. العناصر المساعدة على التغيير
٢. اسس التغيير الايجابي
٣. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٤. مجال طرق العمل
- او
١. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. اسس التغيير الإيجابي
٤. مداخل التغيير

❖ الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة يصنف ضمن

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

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

❖ من أسس التغيير السلبي :

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

❖ واحده من الاتي لاتعتبر ضمن عملية التغيير السلبي

- ١. ان تكون ضمن خطه غير مدروسه
- ٢. ان تكون ضمن ضوابط غير صحيحه
- ٣. ان لاتكسب الاداره مهارات جديده
- ٤. ان يزيل الضغط والاختلال الموجود

❖ تدرج الصحوة 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 اهميه الصحوة واليقظة ضمن

- ١. مداخل التغيير
- ٢. نتائج التغيير
- ٣. مؤشرات الحاجه للتغيير
- ٤. اهداف التغيير

❖ واحده من الاتي 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 المساعده 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 الحاجه للتغيير

مداخل التغيير

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

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

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

❖ يصنف ابتكار الحلول والالتزام بها ضمن ..

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

المحاضرة الخامسة

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

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

❖ 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

القوى الداخلية

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

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

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

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

- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة

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

- التغيير في الإدارة العليا : قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنيه

- وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

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

قوى التغيير الخارجية

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

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

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

* التطور التكنولوجي : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءه التشغيليه ، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعيه

* القيم الحديثه في الإدارة

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

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

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

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

❖ **ضمن المرحله 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 المرحله الثانيه ... :**

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 إلى 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 المرحله 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 المرحله يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئه الداخليه أو بالبيئه الخارجييه

❖ 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 الثالثه 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 الثالثه
٤. المرحلة الرابعة

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

١. الثالثه (مرحلة تخطيط جهود التغيير)
٢. الأولى
٣. الرابعه
٤. الخامسه

❖ 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. الأولى
٢. الثانية
٣. الثالثه
٤. الرابعة

❖ ضمن المرحلة الرابعه من مراحل ادارته التغيير يتم :

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

المرحلة الثالثه : تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه

- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التاليه :

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

- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديده أهمها :

⊗ ماهي أهداف المنظمه ؟

⊗ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟

⊗ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات الماديه المتاحة ؟

- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجيه ونوع وأسلوب ومدة التغيير

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

المرحلة الرابعه : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

* خلال هذه المرحلة يتم :

⊗ تنظيم الموارد الماديه والبشريه والتكنولوجيه المتاحة

⊗ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته

⊗ تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيميه والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير

⊗ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير

❖ 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 المتاحه
٢. يدرك المدراء الحاجه الى احداث التغيير
٣. وضع اهداف وخطط التغيير
٤. تنفيذ ومتابعه خطه التغيير

المحاضرة السابعة

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

١. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
٢. تمكين العاملين
٣. **إيجاد شعور بالحاجة إلى 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" بعد الاشتراك في الهدف من التغيير أحد سمات مرحلة ...

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

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

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

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

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

كافة الأطراف ضمن خطوة : (٥)

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

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

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

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

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

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 والاجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقيه والثقة لدى العاملين وهو الوسيله المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

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

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

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

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

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 :**
- ١. استخدام اللغة المعبره والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة
 - ٢. الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسمية
 - ٣. تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير
 - ٤. **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 ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التاليه :
- ١. الإنتلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد
 - ٢. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
 - ٣. إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمه
 - ٤. الموازنه والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
 - ٥. 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 ملموسه 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 لزيادة 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 ثقاه اكبر لمقاومه التغيير
٤. التأكيد على رأي المترددين واقحامهم في عمليه التغيير بشكل فعال

❖ حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات

المحققة ضمن خطوة : (٧)

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

❖ الباحث الذي اكد على ضروره الاستعداد التام لمناقشه كافه قضايا التنظيم بهدف ترسيخ ثقافه التغير بالمنظمه هو ...

١. لوين
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 المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد

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

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

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

← الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية

← 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 : نموج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التاليه :

- ١- مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة **والغاء 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 فعلتي 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 دافعيه التغيير

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

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

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

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

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

❖ 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. كوتبر
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 ادارته 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)
٣. الاعتراف بالحاجه للتغيير
٤. تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

- ١- قوى التغيير
- ٢- الإعتراض 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

❖ 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 الأفراد 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 الرؤية
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 القسريه
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 العقلانيه الميدانيه

❖ يتم السماح للأفراد من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه ضمن استراتيجية...

١. استراتيجية ميدانية العقلانية
 ٢. استراتيجية التثقيف التوعوية
 ٣. استراتيجية مشاركة واسعة النطاق
 ٤. استراتيجية القوة القسرية
- ❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، الاستراتيجية التي يعمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل

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

❖ استراتيجية التغيير التي يتم ضمنها استخدام كافة أساليب القوة في احداث التغيير :

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

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

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

❖ استراتيجية القوة القسرية غالبا ما تناسب ...

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

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

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

❖ تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية

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

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

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

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

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

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

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

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

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

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة (الإقناع)
 ٢. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة (الأخضر)
 ٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة (الاجبار)
 ٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)
- ❖ ضمن استراتيجية الغير المتدرج الإستراتيجية التي تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة هي استراتيجية

١. المشاركة الواسعة النطاق

٢. الإلزام

٣. الإلزام

٤. المشاركة المركزة

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

١. المشاركة واسعة النطاق

٢. الإقناع

٣. المشاركة المركزة

٤. الإلزام

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

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة

٢. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة

٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة

٤. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة

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

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة مرتفعة

٢. تكون درجة الإلحاح منخفضة ودرجة المقاومة منخفضة

٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة مرتفعة

٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة ودرجة المقاومة منخفضة

- ❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج ، من الأفضل استخدام استراتيجية الإيجار 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 حاله عدم امكانيه الاستفادة من الطرق الاقتاعيه هي استراتيجيه
 ١. المشاركة الواسعه النطاق
 ٢. الالتزام
 ٣. المشاركة المركزه
 ٤. الإجبار

- ❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، تسمى الاستراتيجية التي تقوم على التعاون الكامل بين الافراد و المنظمة
 ١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
 ٢. استراتيجية الأفتاع.
 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 بالمشاركة والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمه

* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التاليه :

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- تقوم هذه الإستراتيجيه على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمه وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير
- تقوم هذه الإستراتيجيه على قواعد المشاركة 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 الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- ٢- استراتيجية المشاركة 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 بمشاركة أهم الافراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمه
- ٣- استراتيجية الإفتاع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عاليه ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحاله من خلال هذه الإستراتيجيه إفتاع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركه للحاله المنشوده
- ٤- استراتيجية الإيجار : 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 قويه وتوشك المنظمه على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

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



- ❖ ضمن استراتيجية التغيير النبوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما
 ١. تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه مرتفعة
 ٢. تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه منخفضة
 ٣. لا تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه مرتفعة
 ٤. لا تكون المنظمه في ازمه شديده والمقاومه منخفضة

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

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

١. الإفتاع
٢. الإلزام
٣. المشاركة المركزه
٤. المشاركة واسعة 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 شديدة 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 استراتيجيته التغيير النبوي الاستراتيجية التي يقوم احدد الافراد القيايين بطرح فكره التغيير من خلال التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب هي استراتيجية**

١. **البراعة القيادية**
٢. الالزام
٣. المشاركة المركزه
٤. مشاركته 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. **الإجبار**

ثالثاً : استراتيجية التغيير النبوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير النبوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدتهم وظائفهم ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الإستراتيجيات التاليه :

- ١- إستراتيجية البراعة القيادية :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة . هنا يبادر أحد الأفراد القيايين الذي يتمتع بالقدره الإداريه والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب
- ٢- إستراتيجية الإقناع :
- تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل
- ٣- إستراتيجية الإلزام :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعه النطاق
- ٤- الإستراتيجية الديكتاتورية :
- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإداريه
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية 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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجيه الالزام عندما

١. تكون المنظمه في ازمه والمقاومه مرتفعه
٢. تكون المنظمه في ازمه والمقاومه منخفضه
٣. لا تكون المنظمه في ازمه والمقاومه مرتفعه
٤. لا تكون المنظمه في ازمه والمقاومه منخفضه

المحاضرة التاسعة

❖ عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير اقل 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 تحديداً لاستقراره وامنه |
| احتمال قبوله وإجازته له | يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبه له |
| يشارك في احدائه ونجاحه | يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف |

١. سلبية
٢. إيجابية
٣. مرفوضة
٤. غير مقبولة

❖ 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 والمنظمه كبير مقارنة بتكاليفها

١. يكون التغيير المقترح إيجابياً

٢. يكون التغيير المقترح فعالاً
٣. تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة
٤. تكون الفوائد المحققة منه أكثر من التكاليف المدفوعة

❖ عندما يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف فإنه

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

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

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

١. يرفض التغيير ويقاومه علنا
٢. من المؤكد ان يقبل التغيير
٣. من المحتمل ان يقبل بالتغيير
٤. يرفض التغيير ويقاومه سرا

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

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

❖ **يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :**

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

❖ 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

❖ **الدرجة الأولى لمقاومة التغيير في المنظمات ؟**

١. الاستعداد للتفاهم والمناقشة
٢. الرفض الكامل
٣. **اختلاف الرأي حول نقاط سطحية**
٤. عدم المبالاة وعدم الاهتمام

❖ **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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

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



درجات مقاومة التغيير في المنظمات

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

١. تباطؤ انتاجيته وادائه
٢. زياده اخطائه
٣. **ضعف ولائه للمنظمة وفقدانه الدافعيه للعمل**
٤. رفضه ومعارضه الشديده للتغير

❖ عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فانه :

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

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

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

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

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

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

❖ تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة

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

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

التصرف بحالة

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

❖ ردة الفعل على التغيير التي تشير لقيام الفرد بتأنيب فرد آخر على

التغيير الذي حدث؟

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

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

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

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

-الصدمة : شعور الفرد بعدم الإتزان وعدم القدره على
التصرف

-عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية
سبب التغيير

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

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

- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير

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

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

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

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

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

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

❖ من أسباب مقاومة التغيير :

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

❖ من أسباب مقاومة التغيير:

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

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

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

❖ ليست من أسباب مقاومة التغيير:

١. ارتباط التغيير بأعباء وضغوطات عمل كبيرة
٢. الارتياح للوضع الحالي
٣. كون الخبرة السابقة عن التغيير جيدة
٤. عدم وجود شعور بالحاجة على التغيير

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

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

❖ من اسباب مقاومه التغيير..

١. وضوح اهداف التغيير
٢. وجود شعور بالحاجة للتغيير
٣. الخوف من نتائج التغيير
٤. توافر الثقة في القائمين على التغيير

❖ من أسباب مقاومة التغيير ...

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

أسباب مقاومة التغيير

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

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التاليه

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

أسباب أخرى لمقاومة التغيير

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

❖ 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 مقاومه التغيير التاليه

١. انعدام الاستقرار النفسي

٢. التخوفات الاقتصادية

٣. القلق الاجتماعي

٤. الخوف من ان يؤدي الى التغيير

❖ التخوف من فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة ضمن أحد أسباب مقاومة التغيير التالية :

١. التخوفات الاقتصادية

٢. القلق الاجتماعي

٣. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة

٤. لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة

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

١. القلق الاجتماعي

٢. انعدام الإستقرار 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. الميكيفيلية

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. الحالة الشوفينية

٢. الجهل الإنساني

٣. غشى البصيره

٤. الغرور

❖ حسب "جيمس اوتول" حالة مقاومه التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس بحاله طبيعية هي حاله

١. عدم الاتزان

٢. قصر النظر

٣. عدم النضج

٤. الشك

او .. 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. الأيديولوجي
٤. الظرفية.

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

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

❖ حسب جيمس أوتول الفرد الذي يرى ان التفكير الجماعي المرضى

❖ للمجموعه اهم من التغيير عنده

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

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

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

❖ 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 أوتول (James O'Toole) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

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

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

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

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك 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 اخر على التغير الذي حدث ضمن...

١. الذنب
٢. الإسقاط
٣. الصدمه 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. الصدمه
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 السلوكية لمقاومة التغيير التالي

١. السلوك الدفاع العنني
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 العننيه
٣. المشاركه 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
- تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفرديه والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطى للمعلومات المنشوره عن التغيير
- من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

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

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

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، من إجابيات 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 استراتيجيه

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

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

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

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومه التغيير

٢- استراتيجية المشاركة والاندماج

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

❖ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومه التغيير ،

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

❖ تعد استراتيجيه أفضل طريقة للتعامل مع مقاومه التغيير وتدريب العاملين عن مهارات جديدة مع اعطائهم فترة للراحة :

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

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي يتم ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجيه

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

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومه التغيير

٣ - استراتيجية التسهيل والدعم

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

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

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

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومه التغيير

٤ - استراتيجية التفاوض والاتفاق

- تستخدم هذه الطريقه عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير
- مع امتلاكها القدره على مقاومه التغيير
- ❖ من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومه 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 جهة متضرره بشكل كبير من عملية 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 جديدة
٣. **وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير**
٤. تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير

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

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

استراتيجيات المنظمه 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 الترقيه مقابل قبول التغيير هي:

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

استراتيجيات المنظمه في التعامل مع مقاومة التغيير

٦- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

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

❖ استراتيجية مقاومه التغيير التي من سلبياتها انخفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حاله الإستهياء لديهم هي استراتيجية

١. **الإجبار الظاهر أو الضمني**
٢. الاستقطاب
٣. التفاوض
٤. الاندماج

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير :

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

❖ اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثاره يعد من ..:

١. سلبيات مقاومة التغيير
٢. ايجابيات مقاومة التغيير
٣. محفزات مقاومة التغيير
٤. اسباب مقاومة التغيير

❖ كل مما يأتي من ايجابيات مقاومة التغيير ، ماعدا

١. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير بشكل افضل
٢. الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة
٣. إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال
٤. إظهار سوء او غياب النقل الجيد للمعلومات

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

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

❖ من ايجابيات مقاومة التغيير

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

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

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

❖ اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال يعد من

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

❖ من ايجابيات مقاومه التغيير

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

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم عند وجود جهه متضرره من عمليه التغيير مع امتلاك .. قدره على مقاومه التغيير هي :

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

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي من ايجابياتها انها سهله نسبيا لتجنب مقاومه التغيير هي

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

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

١. استراتيجية التعلم و الأتصال
٢. استراتيجية المشاركة والإدماج
٣. استراتيجية التسهيل و التدعيم
٤. استراتيجية التفاوض و الاتفاق

❖ استراتيجيه مقاومه التغيير التي تستخدم عندما يكون الافراد المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه هي

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

المحاضرة الحادية عشر

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

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

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

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

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

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

❖ من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

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

❖ غالبا ما يعتبر الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي من

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

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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

❖ الاستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب ايجابي يصنف ضمن :

١. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
٢. الخطوات النظرية لبرنامج التغيير الفعال
٣. عوامل نجاح التغيير الفعال
٤. عوامل ادارته 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 بالصيغه الشخصيه وربطه بأهداف العاملين
- (٧) التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
- (٨) تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
- (٩) الاستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب ايجابي
- (١٠) بناء مهارات وتعزيز القدره على التعلم

عوامل نجاح التغيير الفعال

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإداريه
- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقيه للتغيير المطلوب
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعلمي وتقديم المعلومات المسانده لهم
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

❖ جميع ما يلي من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا :

١. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي.
٢. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
٣. **أن لا تكون نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير**
٤. أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل

❖ كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال، ما عدا

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

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال 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

❖ واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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

❖ من عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

١. عدم الحاجة الى خبراء أو وكلاء للتغيير
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.**

❖ 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 الأساسي 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**

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

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

١. وجود خبراء للتغيير ذوي المهارات متعددة .
٢. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للعمالء .
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

❖ 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

❖ ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير تدرج عملية التفسير الواقعي الصحيح

المساعد على الاستجابة الملائمة :

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

❖ التعرف على الايجابيات والسلبيات يندرج ضمن

١. التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير
٢. الإدراك 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

❖ تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- ✓ الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابة الملائمة
- ✓ نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على 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



❖ 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 المساعدة على التغيير

٢. عناصر التغيير

٣. عوامل نجاح التغيير الفعال

٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

❖ تشخيص عوامل مقاومه التغيير ومراكزه يصنف ضمن :

١. العوامل المساعدة على التغيير

٢. عناصر التغيير

٣. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

٤. تهيئه المناخ الصحي للتغيير

❖ تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه ، 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

❖ تصنف ضعف الإجراءات الرقابية ضمن معوقات التغيير:

١. الفنية

٢. الاقتصاد

٣. التنظيمية

٤. السلوكية

❖ 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 بالأهداف

٤. المشاركة

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

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

❖ **القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قياده التغيير التاليه**

١. القدره على تحديدها
٢. القدره على الحركة والابتكار
٣. **القدره على التنظيم**
٤. القدره على اتخاذ القرارات

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

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

❖ **القيادة الاداريه والمشاركه والتحفيز تعتبر من**

١. **أدوات اداره التغيير في التأثير على الافراد**

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

أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

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

- (١) **القياده الإداريه** : تعد القياده الفعاله أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنويه خلال فترة التغيير
- (٢) **الإتصالات** : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عاليه من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركة
- (٣) **التحفيز** : تقدم الإدارة الحوافز الماديه والمعنويه للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمه
- (٤) **المشاركه** : تقوم فكرة المشاركه على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير
- (٥) **الإداره بالأهداف** : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محدد بين الرؤساء والمرووسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدد
- (٦) **فرق العمل** : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانيه والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإتجاح عملية التغيير

❖ **واحد من الاتي ليست من أدوات اداره التغيير المؤثرة على الافراد**

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

❖ **من خصائص قياده التغيير :**

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

❖ **واحدة من التالي ، ليست من خصائص قياده التغيير....**

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

❖ **يصنف فهم عملية التغيير ضمن :**

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

سمات وخصائص قائد التغيير

- الطاقة والنشاط
- الحماس
- التفاؤل

❖ **لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :**

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

❖ **ضمن مبادئ قيادة التغيير لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه:**

١. **الإدراك بأن عملية التغيير شديدة التعقيد**
٢. الإدراك بأن عملية التغيير لا تعتمد على تغيير الثقافة السائدة
٣. ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة سلبية
٤. عدم تقديم الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير

❖ **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 الثقافة السائدة**
٤. الإدراك ان عملية التغيير سهله

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

١. **تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير**
٢. ان ينظر الى مقاومه التغيير كقوه سلبيه دافعه
٣. الإدراك ان عملية التغيير تعتمد على قدره على تثبيت الثقافة السائدة
٤. الإدراك ان عملية التغيير غير معقده

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

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

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

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

❖ **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

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

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

❖ **يصنف إنشاء المعرفة ومشاركتها ضمن:**

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

مبادئ قيادة التغيير

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

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

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. بينه الاعمال
٢. القيادة الادارية
٣. تجربه الأفراد العاملين
٤. **تجربة العملاء**

اولاً :- تعريف ثقافة المنظمة
يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثه نسبياً في أدبيات ادارة الأعمال .

*** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها :**

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

*** أهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :**

- ✓ بيئة 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

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

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

❖ واحده من الاتي ليست من العوامل المؤثرة في ثقافه المنظمه

١. بينه الاعمال تنتمي اليها المنظمه
٢. القيادة الاداريه وماتحمله من أفكار
٣. تجربه الافراد العاملين في المنظمه
٤. **تغيير حاجات ورغبات العملاء**

❖ يندرج اسلوب الإنتاج في التوقيت المطلوب ضمن أحد آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

١. اللغة والاتصال
٢. التوقع المعياري
٣. التعليم والتكوين
٤. **المناهج**

❖ 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 التغييري
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

❖ 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 والاتصال :** يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعاله لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة
- كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافيه التي تسمح للمنظمه بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى
- يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديده تحمل قيما جديده مما يعني تغيير الثقافه التنظيميه
٣. **المناهج :** التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصله بالمنظمه فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنه المرجعيه وغيرها
٤. **التوقع المعياري :** المنظمات الناجحه هي تلك التي يتميز مدارؤها 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

❖ يعد التركيز على العميل احد متطلبات :

١. **ادارة الجودة الشاملة**
٢. اعادة الهندسة

٣. ادارة الاهداف
٤. لا توجد الاجابة الصحيحة

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

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

❖ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة:

١. ينتج عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية
٢. ينبغي التوجه نحو الهيكل التنظيمي الطويل لكونه يتناسب بشكل أكبر مع إدارة الجودة
٣. لا بد من إعادة تصميم العمليات عبر إجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل والرقابة
٤. ينبغي اتباع أسلوب إداري يتصف بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية في العمل الجماعي

❖ من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة كأحد مداخل التغيير الثقافي:

١. عدم التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات
٢. التحسينات المتقطعة والمفاجئة تجاه نوعية العمليات والمنتجات
٣. الجهود الجماعية في العمل
٤. عدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة

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 المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحريه للموظفين كإصدار 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

❖ من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية كأحد مداخل التغيير الثقافي:

١. الحفاظ ... الطرق القديمة في العمل وعدم تغييرها
٢. إجراءات تغيرات سطحية في العمل
٣. توظيف تكنولوجيا المعلومات
٤. الحفاظ على التنظيم الحالي للعمليات

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

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

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 لالأخ المنادي والعزيرة أم ود والإراده والمستحيل و جنون الإحساس ولوسيندا و أبو ريان وانوار و باسمه و لآبو عبدالله ووردة جورية و زارينا

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjhaad ☺

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

تم التحديث بواسطة ♥ Zainab Habib

بتاريخ ١٦/٤/١٤٤٠هـ

التحديث الأخير بواسطة /هتان

بتاريخ ٢٦/٤/١٤٤١هـ