



إدارة التغيير

اختصار و ترتيب لإدارة التغيير عبارة عن سؤال وجواب .. ونظره على التوبيخ (وتحديد أسئلته)

بالتوفيق للجميع.. @Waleed_KFU





❖ س/ ما هو مفهوم التغيير ؟

ج/ أي غير الشئ ، أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه .

❖ س/ عرف التغيير .؟ (ذكر في التوبيخ)

ج/ عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب و طرق معروفة لتحقيق أهداف معينة

❖ س/ عرف التغيير بتعريف (Frensh & Bell) ؟ (ذكر في التوبيخ)

ج/ جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل

❖ س/ عرف التغيير بتعريف (Bennis) ؟

ج/ الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

❖ س/ عرف التغيير بتعريف (Naiolls) ؟

ج/ فكرة او ممارسة او تطبيق يقوم به الفرد او الافراد لاحداث التجديد في ضوء اهداف مرغوبة أساسية مدروسة

❖ س/ عرف التغيير بتعريف (المغربي) ؟

ج/ عبارة عن التحول من نقطة او حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة او حالة اخرى افضل في المستقبل

❖ عرف التغيير بتعريف (العميان) ؟

ج/ تغيير موجه مقصود وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات

❖ س/ ما هو التغيير التنظيمي ؟ ثلاث تعريفات

هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية .
(ذكر في التبويب)

هو احداث تعديلات في اهداف و سياسات المنظمة أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .
(ذكر في التبويب)

هو ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والاهداف والعاملين ، استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية .

❖ س/ ما هو مفهوم إدارة التغيير ؟ ثلاث تعريفات

التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى المنظمة و الافراد معا ، وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه

عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات

سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور ، وتمكينها من حل مشاكلها و مواجهة تحدياتها .
(ذكر في التبويب)

❖ س/ ما هو مفهوم ادارة التغيير بتعريف (Recardo) ؟

ج/ عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
(ذكر في التبويب)

❖ س/ ما هو مفهوم ادارة التغيير بتعريف (Tushman) ؟

ج/ تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية

❖ س/ ما هو مفهوم ادارة التغيير بتعريف (Gibson) ؟

ج/ الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها (ذكر في التوبيخ)

❖ س/ ما هو مفهوم ادارة التغيير بتعريف (Bennis) ؟

ج/ عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعيش مع التحديات

❖ س/ عدد أهداف التغيير التنظيمي ؟ (ذكرت بعض النقاط في التوبيخ)

- ١) زيادة قدرة المنظمة على البقاء و النمو و التكيف مع البيئة المحيطة
- ٢) زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل انجاز الاهداف
- ٣) مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاحداث التغيير المطلوب
- ٤) تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
- ٥) الكشف عن الصراع وادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- ٦) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد والمجموعات في المنظمة
- ٧) تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف بدل الادارة التقليدية
- ٨) تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها
- ٩) ايجاد التوازن مع البيئة المحيطة
- ١٠) تطوير انماط السلوك

❖ س/ اذكر خصائص التغيير ؟ (ذكر في التوبيخ)

- ١) أمر حتمي
- ٢) حركة تفاؤلية : حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- ٣) عملية مستمرة : بتخطيط او بدونه
- ٤) عملية شاملة : لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة

Not
ملاحظة

في التوبيخ قد يكتب السؤال جواباً ، او العكس بالتعريفات.. ضروري التفريق بين التغيير وبين ادارة التغيير

✓ Done!



❖ س/ اذكر اهم الثورات التي فرضت ضرورة مواكبة التغيير ؟

- ١/ **ثورة المعرفة والمعلومات : A**) تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب
- B**) التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر (مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهر)
- ٢/ **ثورة الاقتصاد : A**) تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات (أصبح قطاع الخدمات عالمياً يحتل ما يفوق 60% من حجم الانتاج العالمي)
- B**) زيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة
- ٣/ **الثورة التكنولوجية** : التطور السريع في هندسة الحاسوب و صناعة البرمجيات
- ٤/ **ثورة العولمة** : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية و حولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاعلامية
- ٥/ **الثورة البيئية** : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث و الحفاظ على الحياة المائية و البرية .

❖ س/ عدد أسباب التغيير في المنظمة ؟

- ١) **الاسباب الاقتصادية** : العولمة الاقتصادية - المشكلات الاقتصادية - التحول من الاقتصاد المحلي الى العالمي - سيادة اقتصاد السوق - ازدياد حدة المنافسة - تغيير ظروف السوق
- ٢) **الاسباب التكنولوجية** : تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال - التحول لتكنولوجيات فائقة الدقة
- ٣) **الاسباب الاجتماعية** : النزاعات - الآفات الاجتماعية
- ٤) **الاسباب القانونية و التنافسية**

❖ س/ اذكر الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال ؟

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لابد منها .
2. الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها .
3. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة .
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم .
5. الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم .
6. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود .
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق .
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء والإنتاج .

❖ س/ اذكر الاسباب الاربعة التي تفرض التغيير في المنظمات ؟

- ١) **الأزمة** : التي تزيد الشعور والادراك بضرورة التغيير
- ٢) **الرؤية** : ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير
- ٣) **الفرصة** : ذلك ان التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية و يحقق وضعاً افضل
- ٤) **التهديد** : التي سيؤثر سلباً على المنظمة الامر الذي يدف بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة

❖ س/ اذكر مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة ؟ (ذكر كثير في التبويب)

1. انخفاض ↓ الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
2. انخفاض ↓ الحالة المعنوية للعاملين.
3. كثرة ↑ التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
4. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
6. كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبية.
7. التأخر في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.
8. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
10. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

❖ س/ ما هي أهمية التغيير ؟ (ذكر في التبويب)

- ١) **أهمية التغيير للموظفين** : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف
- ٢) **أهمية التغيير بالنسبة للعملاء** : جودة السلع والخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر
- ٣) **أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات** : تحقيق الاهداف بفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة

❖ س/ ما هي مبادئ التغيير ؟ ومن اقترحها . (ذكر بعضها في التبويب)

هي المبادئ التي اقترحها **GRIENER** وتساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وهي

- ١) **مبدأ السلطة من جانب واحد** : ويقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :
(A) أسلوب المرسوم و القرار
(B) أسلوب الاحلال او التبديل
(C) أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- ٢) **مبدأ مشاركة المرووسين** : لابد من مشاركة المرووسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية :
(A) أسلوب القرارات الجماعية
(B) أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية
- ٣) **مبدأ التفويض** : أي تفويض السلطة للمرووسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبين هما :
(A) أسلوب المناقشة الجماعية للحالة
(B) أسلوب التدريب الجماعي

(ذكر بعضها في التبويب)

❖ س/ عدد خصائص ادارة التغيير ؟

1. **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. **الواقعية** : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. **التوافقية** : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين :
[عملية التغيير" وبين "رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير".
4. **الفعالية** : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو : المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية** : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد.
7. **الإصلاح** : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
8. **الرشادة** : يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
9. **القدرة على التطوير والابتكار** : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

 Done!



❖ س/ عدد أنواع التغيير الرئيسية ؟

الانواع الرئيسية	انواع اخرى للتغيير
(١) التغيير الاستراتيجي (٢) التغيير الوظيفي (٣) التغيير التطويري (٤) التغيير التحويلي	(١) التغيير حسب التخطيط (٢) التغيير حسب الشمولية (٣) التغيير حسب مصدر القوة الدافعة (٤) التغيير حسب الحالة (٥) التغيير حسب مستويات التغيير (٦) التغيير حسب السرعة

❖ س/ بم يرتبط التغيير الاستراتيجي ؟ وبماذا يعرف

ج/ يرتبط بالقضايا الاستراتيجية
ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وفلسفة المنظمة واهدافها تجاه النمو والجودة والابتكار
وقيم العاملين واحتياجات المستفيدين

❖ س/ أين يحدث التغيير الاستراتيجي ؟

ج/ يحدث ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والامكانات والثقافة والانظمة السائدة

❖ س/ ماذا يتطلب (تنفيذ) التغيير الاستراتيجي ؟ (سوال في التوبيب)

ج/ يتطلب تنفيذه (تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة) .

❖ س/ من الذي أشار الى أهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والقضايا الاستراتيجية للمنظمة ؟

ج/ كلاً من Kotter و Nadler .

❖ س/ بم يرتبط التغيير الوظيفي ؟

ج/ بوضع الانظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام والتي تؤثر بشكل كبير

❖ س/ مالذي يجب من القادة والجهات الادارية والافراد في التغيير الوظيفي ؟

ج/ أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والاساليب الفنية والادارية التي يتغير بها الافراد

❖ س/ ما هو التغيير التطويري ؟

ج/ هو أبسط انواع التغيير حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم اذ لايشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة

❖ س/ عدد الفرصتين التي يقوم عليهما التغيير التطويري ؟

ج/ ١- لدى الافراد القدرة على التقدم والتطوير ٢- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

❖ س/ اذكر أهداف التغيير التطويري ؟

١- مسايرة الظروف المحيطة او تحسين عمليات التشغيل
٢- يتطلب التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة
٣- على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وابداء الرأي و طرح الافكار

❖ س/ ماذا يعد التغيير التحويلي ؟ ومتى يحدث ؟

ج/ يعد من أعقد انواع التغيير
و يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك : ١/ مشكلة يجب معالجتها ٢/ فرصة يجب اغتنامها



❖ س/ مالذي يندرج ضمن التغيير التحويلي ؟

١) اعداد وتوظيف تقنيات و حاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد
٢) عملية التنظيم واعداد الهيكله في المنظمة
٣) تقديم منتجات او خدمات جديدة

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب التخطيط) ؟

(سؤال في التبويب)

1. التغيير المخطط

- هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

2. 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.

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب الشمولية) ؟

(سؤال في التبويب)

1. التغيير الشامل

- هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات.

2. 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.

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب مصدر القوة الدافعة) ؟

(سؤال في التبويب)

1. التغيير الداخلي

- أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية. مثل/
 - انخفاض الإنتاجية.
 - أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية.
- مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى:
 - الأهداف.
 - أو العمليات.

2. التغيير الخارجي

- هو التغيير الذي يحدث في: عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة.

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب الحالة) ؟

(سؤال في التبويب)

1. التغيير المادي والتكنولوجي

- مرتبط بالتغيير:
 - 1/ الهيكلي
 - 2/ التكنولوجي.
- ← كالألات والتجهيزات.

2. التغيير المعنوي

- مرتبط بالبيئة:
 - 1/ الاجتماعية
 - 2/ الإنسانية بالمنظمة.

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب مستويات التغيير) ؟

ج/ التغيير على مستوى :

١/ المنظمة ٢/ اسلوب العمل ٣/ التفاعل بين الموظف والوظيفة ٤/ العلاقات الشخصية

❖ س/ اذكر انواع التغيير (حسب السرعة) ؟

ج/ ١/ السريع ٢/ البطيء - التدريجي

❖ س/ اذكر عناصر التغيير ؟

(سؤال في التبويب)

١) الموضوع : الذي يتناوله التغيير

٢) المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها ، فهو اساس التغيير

٣) المؤيد للتغيير : الذي يؤيد و يقدم الدعم لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك او المطالبة بها

٤) المحايذ : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير

٥) المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها

٦) مقاومة المقاومة : الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

❖ س/ اذكر انماط الطرف المغير ؟

(بعضها ذكرت في التبويب)

١	المغير المتأمل	- عاجية يبحث عن المعنى في التغيير - يميل الى الاصغاء ومشاركة الافكار مع الاخرين - يحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير
٢	المغير العقلاني	- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير - يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرين ليحلل آرائهم - يهتم بالاسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء
٣	المغير المنفذ	- يربط بين ما يعرض عليه من افكار و عالم الواقع - يلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء
٤	المغير المادي	- عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه - يتعلم عن طريق التجربة والخطأ





❖ س/ عدد مجالات التغيير ؟ وماذا يتضمن كل مجال . (بعضها في التوبيب)

١/ التكنولوجي	- يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية والأتممة . - تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .
٢/ التنظيمي	- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها - يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات - يشمل الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة
٣/ الانساني	- يتضمن تغيير الافراد من خلال : (تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات - الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها
٤/ طرق العمل	- تغيير أساليب العمل وطرق أدائه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية او النوعية او كليهما - طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإلغائها

❖ س/ لماذا تحتاج المنظمات الى نظم المعلومات الادارية ؟
ج/ الربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية

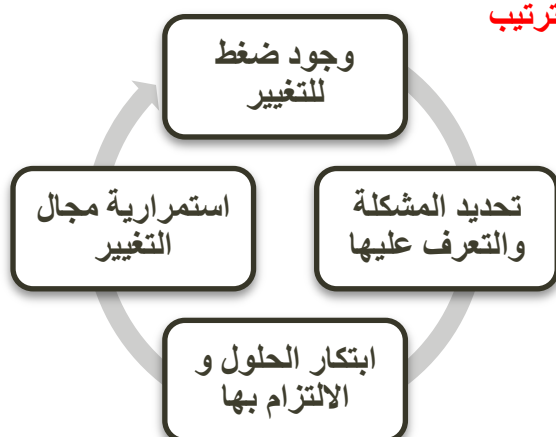
❖ س/ على ماذا يركز مجال تغيير الافراد ؟ (سؤال في التوبيب)

- ج/ (A) تغيير قدرة الفرد : التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الابداعات
(B) تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

❖ س/ اذكر اشكال التغيير ؟

المجال	شكل التغييرات
١ التكنولوجي	تغيير الالات - تغيير التكنولوجيا - تغيير المواد الاولية
٢ التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية - احداث وحدات جديدة - دمج وحدات قائمة
٣ الانساني	الاختيار - التدريب - تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والدوافع والطموحات
٤ الانشطة والاعمال	احداث أنشطة جديدة - الغاء أنشطة - دمج أنشطة
٥ السياسات	الغاء سياسة - تعديل سياسة - اضافة سياسة جديدة
٦ طرق واجراءات العمل	تبسيط الطرق - تعديل الطرق - ادخال طرق جديدة

❖ س/ عدد الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ؟ بالترتيب



- ١) وجود ضغط للتغيير
- ٢) تحديد المشكلة والتعرف عليها
- ٣) ابتكار الحلول و الالتزام بها
- ٤) استمرارية مجال التغيير

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ عدد العناصر المساعدة على التغيير ؟

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| ٢- التجديد المستمر للتنظيم | ج/ ١- تحديد الهدف من التغيير |
| ٤- استخدام مفهوم النظم | ٣- الاهتمام بالبعد الانساني |
| ٦- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة | ٥- تبني استراتيجيات التطوير |
| ٨- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال | ٧- التعامل مع قضايا حقيقية |

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ عدد أسس التغيير الايجابي ؟

1. أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد.
2. أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
3. أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
4. أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
5. أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
6. أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.





❖ س/ اذكر القوى الداخلية التي تحدث التغيير في المنظمة ؟ (بعضها في التوبيخ)

- ١- وعي وإدراك المديرين للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وإن الإدارة تتمتع بسلطته اتخاذ القرار مما يؤدي إلى أحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات
- ٢- زيادة طموحات وحاجات الأفراد : يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل
- ٣- نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجيتها وأسلوبها بغرض النمو والتطور وبالتالي التأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة
- ٤- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة
- ٥- الرغبة في تكامل المنظمة : قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدفاً أساسياً يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر
- ٦- التغيير في الإدارة العليا : قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية
- ٧- وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة : - انخفاض الإنتاجية - انخفاض أداء الموظفين - الانخفاض الحاد في الحصة السوقية - تسرب العاملين

❖ س/ اذكر القوى الخارجية التي تحدث التغيير في المنظمة ؟ (بعضها في التوبيخ)

- ١- التغيير في ظروف السوق : يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .
- ٢- ازدياد حدة المنافسة : أصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها
- ٣- التطور التكنولوجي : استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث الفني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية
- ٤- القيم الحديثة في الإدارة

❖ س/ عدد أهم القيم والمعايير الحديثة في الادارة ؟ (بعضها في التوبيخ)

- ١- ارضاء العميل اولا وثانيا وابدأ
- ٢- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية
- ٣- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل
- ٤- الانتاج في اقل وقت
- ٥- التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة
- ٦- الاهتمام بالبحوث والتغيير كاساس للتغيير
- ٧- الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ٨- تشجيع الابتكار والابداع
- ٩- استثمار نظم المعلومات والاتصال
- ١٠- الاهتمام بالطاقات البشرية
- ١١- الاهتمام بالقيادة التحويلية

❖ س/ اذكر البيئات المختلفة الأخرى التي تدفع بالتغيير ؟

البيئة	طبيعة التغيرات
١ البيئة الاجتماعية	- تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية - النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات – المنتجات)
٢ البيئة الاقتصادية	- تغيير أذواق العملاء - نمو الاعمال - تغير الاسعار
٣ البيئة التكنولوجية	- تطور وسائل الإنتاج - انفجار المعلومات
٤ البيئة القانونية	- تغيير الأنظمة والقوانين وطنية او إقليمية او دولية





❖ س/ عدد مراحل إدارة التغيير ؟ بالترتيب (سؤال في التوبيو)

- ١/ تشخيص مشكلات المنظمة
٢/ تحديد الحاجة الى التغيير.
٣/ تخطيط جهود التغيير.
٤/ تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها
٥/ تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

❖ س/ ماذا يحدث في مرحلة (تشخيص مشكلات المنظمة) ؟

- ١- تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة
٢- تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، الافراد ، التكنولوجيا
٣- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات واحداث التغيير المطلوب

❖ س/ ما لذي يتم في المرحلة الثانية (تحديد الحاجة الى التغيير) ؟ (سؤال في التوبيو)

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير
- يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية

❖ س/ متى يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير (المرحلة الثانية) ؟ (سؤال في التوبيو)

ج/ من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل :

- ١- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
٢- تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق
٣- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب

❖ س/ ما لذي يتم في المرحلة الثالثة (تخطيط جهود التغيير) ؟ (سؤال في التوبيو)

- a) يتم وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه
b) يتم اختيار استراتيجية - ونوع - وأسلوب - ومدة التغيير

❖ س/ ماهي الشروط التي يجب ان تتوفر في اهداف التغيير ؟

- ١- ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة
- ٢- ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- ٣- ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
- ٤- ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة

❖ س/ ما هي الأسئلة التي يتطلب وضع اهداف التغيير الإجابة عليها ؟

- ج/ ١- ماهي اهداف المنظمة ؟ ٢- ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟ ٣- ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟

❖ س/ ماهي العوامل الأساسية التي يتوقف اختيار الاستراتيجية عليها ؟

- ج/ ١/ الهيكل التنظيمي. ٢/ التكنولوجيا. ٣/ القوى البشرية

❖ س/ ما لذي ينبغي في كون الرابعة (تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها) ؟ (سؤال في التوبيخ)

ج/ يجب ان تكون خطة التغيير متماسكة ومترابطة وتؤدي الى تحقيق الهدف

❖ س/ ماذا يتم في المرحلة الرابعة (تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها) ؟ (سؤال في التوبيخ)

- ١/ تنظيم الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة. ٢/ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته. ٣/ تحديد طبيعة مقاومة التغيير حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير. ٤/ تحديد استراتيجيات و طرق التعامل مع مقاومة التغيير.

❖ س/ عدد القواعد الأساسية التي تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خط التغيير عليها ؟

- ١/ شرح أسباب التغيير وفوائده للأفراد في المنظمة. ٢/ المشاركة والتنسيق لأصحاب المصلحة. ٣/ الاتصال الفعال بين كافة المعنيين بالتغيير. ٤/ التدريب وتنمية المهارات

❖ س/ ماذا يتم في المرحلة الخامسة (تنفيذ ومتابعة خطة التغيير) ؟ (سؤال في التوبيخ)

- 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 إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

.. كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة

Not
ملاحظة



✓ Done!



❖ س/ عدد الخطوات الثمانية لعملية التغيير التنظيمي في نموذج كوتر ؟ **بالترتيب**

١/ إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير :

- س/ ماذا يرى كوتر من واجب القائد الناجح ولماذا ؟
ج/ أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي إلى التغيير ، لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

٢/ بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :

عمليات التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير و توجيهه في مراحلها المختلفة

- س/ اذكر أهم سمات ذلك التحالف ؟
✓ اشراك افراد منسجمين في ما بينهم
✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف
✓ الاشتراك في الهدف من التغيير

(سؤال في التوبيب)

٣/ تطوير رؤية واستراتيجية :

- س/ اذكر أسباب أهمية الرؤية لاي عملية تغيير حسب كوتر ؟
✓ توضيح الرؤية الاتجاه و الطريق الذي يقود اليه التغيير
✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير
✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير

(سؤال في التوبيب)

٤/ توصيل رؤية التغيير :

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل رؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع ،

- س/ اذكر اقتراحات كوتر لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير ؟
✓ استخدام اللغة المعتبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الامور بكل صراحة
✓ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية
✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير
✓ ضرب المثال والقوة من طرفي القائد

٥/ تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل

(سؤال في التوبيخ)

يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن يشترك فيها جميع الأطراف

• س/اذكر الخطوات التي يجب اتباعها لأشراك كافة الأفراد في عملية التغيير؟

- ✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد
- ✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
- ✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة
- ✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين
- ✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد

٦/ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

(سؤال في التوبيخ)

• س/ ما لذي يجب فعله للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق أهدافها ؟

(سؤال في التوبيخ)

ج/ 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

• س/ كيف يرى كوتر ان التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين ؟

(سؤال في التوبيخ)

- ✓ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول
- ✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير
- ✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير
- ✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧/ تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

(سؤال في التوبيخ)

• س/ على ماذا يعتمد التحالف الذي يقود التغيير مع تزايد قوة الدفع ؟

ج/ على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير

• س/لماذا يفضل عدم المبالغة في الاحتفالات في الإنجازات المحققة ؟

(سؤال في التوبيخ)

ج/ حتى لا يتولد عنه تراجع لكل المكاسب فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون ان التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير في لترتيب اوضاعها من جديد

٨/ تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة :

أن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافته جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية

• س/ ماهي الأسس التي وضعها كوتر لترسيخ تلك الثقافة في شكل دائم ؟ (سؤال في التوبيب)

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (او عدم التثبيت في بداية التغيير)
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

❖ س/ عدد المراحل الثلاثة للتغيير المخطط و الواعي حسب كيرت ليفين ؟ (سؤال في التوبيب)

١/ مرحلة اذابة الجليد

• س/ ماذا يتم في مرحلة اذابة الجليد ؟ (سؤال في التوبيب)

ج/ يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشي جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة

٢/ مرحلة إدارة التغيير

• س/ ماذا يتم في مرحلة إدارة التغيير ؟ (سؤال في التوبيب)

ج/ في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوك جديد أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات او الاداء والتقنيات او الهيكل التنظيمي

• س/ لماذا حذر لوين من التسرع في مرحلة إدارة التغيير التي قد تؤدي الى الفشل ؟ (سؤال في التوبيب)

ج/ بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون ردود فعلهم مقاومة للتغيير

٣/ مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

• س/ ما الذي يتم في مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد ؟ (سؤال في التوبيب)

ج/ دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية

(سؤال في التوبيب)

• س/ الى ماذا تهدف مرحلة الاستقرار واعاده التجميد ؟
ج/ تهدف هذه المرحلة إلى **تثبيت التغيير واستقراره**

• س/ عدد الخطوات السبعة لعملية تغيير او تطوير تنظيمي توصل إليها (ليفين) ؟ (سؤال في التوبيب)

- 1) تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة .
- 2) استشارة خبير تطوير تنظيمي .
- 3) جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها .
- 4) تعريف المنظمة بنتائج التشخيص .
- 5) وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها .
- 6) إحداث التغيير المتفق عليه .
- 7) تقويم النتائج .

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ عدد خطوات نموذج افانوفيتش ؟ بالترتيب

ج/ يبدأ من الخطوة الاولى (قوة التغيير) .. هذا السؤال مهم حفظ الترتيب لانه كل الاسئلة عليه بالترتيب فقط



✓ Done!



١- استراتيجيات التغيير ٢- استراتيجية التغيير المتدرج ٣- استراتيجية التغيير البنوي

❖ س/ عدد أنواع استراتيجية التغيير ؟

ج/ ١- استراتيجية القوة القسرية ٢- استراتيجية العقلانية الميدانية ٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

❖ س/ ماذا يستخدم في استراتيجية القوة القسرية ؟

ج/ يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في أحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية ، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم

❖ س/ ما هم الأسلوبين الذي يتم تنفيذ استراتيجية القوة القسرية فيها ؟

١- الأسلوب الأول : استعمال القوة بشكل مباشر : حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا في بعض المحفزات او التهديدات
٢- الأسلوب الثاني : اللجوء إلى المناورة السياسية : المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة

❖ س/ متى تكون استراتيجية القوة القسرية (فعالة / وغير فعالة) ؟

ج/ فعالة : في الحالات الطارئة. غير فعالة : في المدى البعيد ، لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير

❖ س/ ماذا تفترض استراتيجية العقلانية الميدانية ؟

تفترض ان 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

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ ماذا تفترض استراتيجية التثقيف والتوعية ؟

ج/ تفترض ان 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 و معتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ ما هي الطرق التي يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة فيها ؟

ج/ ١/ التوعية والتثقيف ٢/ إزالة المخاوف ٣/ تنمية الولاء للتغيير بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته

❖ س/ ما هي اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير ؟

ج/ التدريب

❖ س/ ماذا تعتبر استراتيجيات التغيير المتدرج ؟

ج/ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة

❖ س/ عدد العوامل التي تتأثر فيها استراتيجية التغيير المتدرج ؟

ج/ ١- مهارات وقدرات العاملين ٢- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر ٣- ثقافة المنظمة

❖ س/ اذكر أنواع استراتيجية التغيير المتدرج ؟

ج/ ١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق. ٢- استراتيجية المشاركة المركزة. ٣- استراتيجية الاقناع. ٤- استراتيجية الاجبار

❖ س/ على ماذا تقوم استراتيجية المشاركة واسعة النطاق ؟

ج/ ١- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة. ٢- تحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير. ٣- قواعد المشاركة. ٤- التمكين. ٥- الاشراف. ٦- الاخذ بحاجات الأطراف المشاركة وأهدافها

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية المشاركة واسعة النطاق ؟ وماذا يحدث فيها
ج/ عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة حيث :

- ✓ يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه
- ✓ يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية المشاركة المركزة ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة
ج/ عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة

وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة

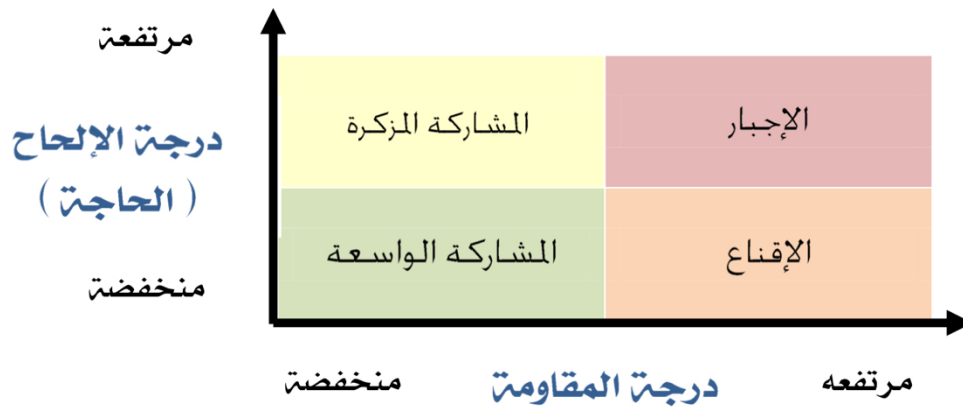
❖ س/ متى تستخدم استراتيجية الإقناع في استراتيجيات التغيير المتدرج ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة
ج/ عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة

حيث يوصى في هذه الحالة : اقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة

(سؤال في التوبيب)

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية الإكراه ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة
ج/ عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير

ويدر معها المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او انها تأخذ وقتا طويلا



❖ س/ اذكر أنواع استراتيجية التغيير البنوي ؟

- ١- استراتيجية البراعة القيادية
- ٢- استراتيجية الإقناع
- ٣- استراتيجية الالتزام
- ٤- الاستراتيجية الديكتاتورية

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية البراعة القيادية ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة (سؤال في التوبيب)

ج/ عندما لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير منخفضة

هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية الإقناع في استراتيجيات التغيير البنوي؟ وماذا يحدث في هذه الحالة

ج/ عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين في تلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة

ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة وهنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية الالتزام ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة (سؤال في التوبيب)

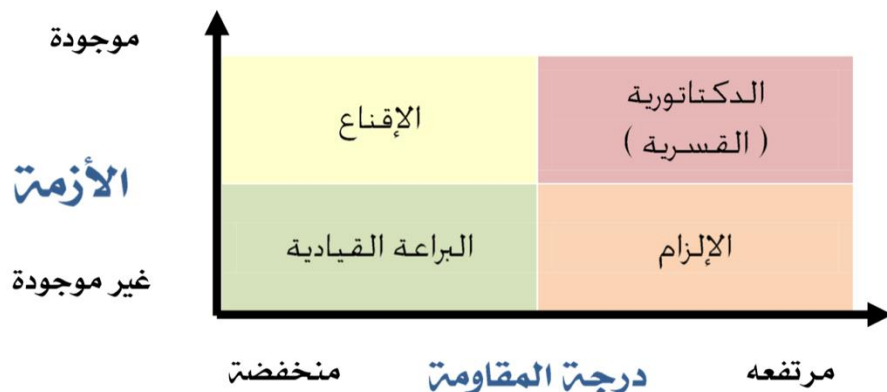
ج/ عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير

- ✓ حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق
- ✓ يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية

❖ س/ متى تستخدم الاستراتيجية الديكتاتورية ؟ وماذا يحدث في هذه الحالة (سؤال في التوبيب)

ج/ تستخدم عندما تكون المقاومة التغيير قوية و توشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة

- ✓ تكون هذه الاستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لأحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- ✓ استخدام القسوة يتم لأجل إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء الا أنها قد تضرب بالروح المعنوية للعاملين



❖ س/ على ماذا تتوقف عملية إحداث التغيير ؟
ج/ على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنتاجها

❖ س/ ما هو مفهوم مقاومة التغيير ؟
_ تعني امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال لها بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة

قد تأخذ المقاومة شكل اخر كان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير

❖ س/ متى تكون المقاومة إيجابية ؟. (سؤال في تبويب)
ج/ عندما يكون التغيير المقترح سلبيا .. اي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة

❖ س/ متى تكون المقاومة سلبية ؟. (سؤال في تبويب)
ج/ عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها

❖ س/ ما هي العوامل التي تتشكل وترتبط بها مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني ؟

- ١/ العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والاتجاهات ، الخبرات.
- ٢/ العوامل الاجتماعية : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية.
- ٣/ العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- ٤/ العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات.
- ٥/ العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

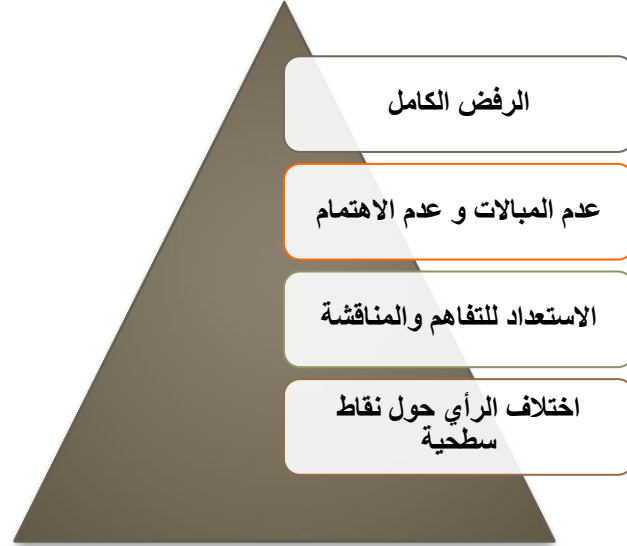
❖ س/ ما هي أنواع المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير ؟ (سؤال في تبويب)

١/ السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الإنتاج او زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل

٢/ السلوك الدفاعي الضمني او المستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة و فقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب

٣/ الاستسلام : الاستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب و التمارض وعدم الرضا بشكل عام

❖ س/ اذكر درجات المقاومة للتغيير في المنظمات ؟



❖ س/ اذكر انواع السلوكيات وردود الأفعال على التغيير ؟

الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي يحدث
الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
التبرير	قيام الفرد بوضع أسباب التغيير
التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام
القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

❖ س/ اذكر أسباب مقاومة التغيير ؟

- ١/ التغيير غير المدروس و غير المخطط له
- ٢/ عدم وضوح اهداف التغيير
- ٣/ عدم وجود شعور بالحاجة إلى التغيير
- ٤/ عدم مشاركة الافراد في التغيير
- ٥/ عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
- ٦/ عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل
- ٧/ ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات
- ٨/ الارتياع للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
- ٩/ عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية
- ١٠/ السرعة الشديدة في التغيير
- ١١/ عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
- ١٢/ التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

❖ س/ اذكر الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ؟

١/ انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة

٢/ توقع الخسارة

- ٣/ **التخوفات الاقتصادية** : هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله ، لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل و ميزانيات الاعمال
- ٤/ **القلق الاجتماعي** : التغيير قد يولد الخوف من المجهول
- ٥/ **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة** : تجميد مهارات مكتسبة فضلا عن ما قد يفرضه من تبديل المواقع و الأدوار و المسؤوليات

❖ س/ إلى ماذا سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير ؟

ج/ الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير

❖ س/ ما هي الاسباب التي قدمها (جيمس اوتول) لمقاومة التغيير ؟

بلا دليل	عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا
الاكتفاء	معظم الافراد تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
الخوف	الافراد يخشون المجهول
عدم النضج	لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة
المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدة للآخرين ولكن ليس لنا
التفكير الضيق	الافراد لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
قصر النظر	لا نستطيع أن نرى التغيير هو في مصلحتنا

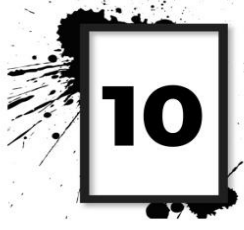
❖ س/ اذكر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ؟

١/ فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم

٢/ التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير

٣/ تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعة أقوى من تأثيره على الأفراد





❖ س/ اذكر استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير ؟

- ١/ استراتيجية التعليم والاتصال
- ٢/ استراتيجية المشاركة والاندماج
- ٣/ استراتيجية التسهيل والدعم
- ٤/ استراتيجيات التفاوض والاتفاق
- ٥/ استراتيجية الاستقطاب
- ٦/ استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

❖ س/ بم تساعد استراتيجية التعليم والاتصال ؟ وماهي الاشكال التي تتخذها .

- تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة اشكال ك (المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات او مذكرات وتقارير)

❖ س/ متى يتم اللجوء الى استراتيجية التعليم والاتصال ؟

ج/ يتم في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير او التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير

❖ س/ ماهي (إيجابيات / سلبيات) استراتيجية التعليم والاتصال ؟

- من إيجابياتها : ان اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمة أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها : أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

❖ س/ متى تستخدم استراتيجية المشاركة والاندماج ؟ وماذا تؤكد الأبحاث عن مشاركة العاملين ؟

- تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة

❖ س/ على ماذا تقوم استراتيجية التسهيل والدعم ؟

ج/ على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم اعطاءهم فترة راحة بعد التغيير

❖ س/ ماذا تعد استراتيجية التسهيل والدعم ؟ وما هي سلبياتها ؟

- تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

❖ س/ بم تستخدم استراتيجية التفاوض والاتفاق ؟

ج/ عنده وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير

❖ س/ اذكر (إيجابيات / سلبيات) استراتيجيات التفاوض والاتفاق ؟

- من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

❖ س/ ماذا يتم في استراتيجية الاستقطاب ؟

ج/ حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير

❖ س/ ما هي (إيجابيات / سلبيات) استراتيجية الاستقطاب؟

- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة
- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إن شعر الفرد انه كان محل استغلال

❖ س/ ما هي استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني ؟

ج/ حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم وبحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل

❖ س/ بم تستخدم إستراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني ؟

ج/ تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة

❖ س/ ما هي (إيجابيات / سلبيات) استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني ؟

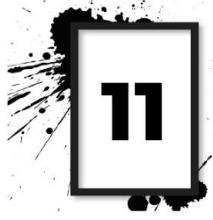
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- من سلبياتها انخفاض الروح المعنوية للعاملين و استمرار حالة الاستياء لديهم

❖ س/ ما هي إيجابيات مقاومة التغيير ؟

غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على انها سلبية إلى أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- ١/ إجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل
- ٢/ تسليم مقاومة التغيير في اظهر عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- ٣/ تؤدي حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير
- ٤/ تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة





❖ س/ عدد الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال ؟

- ١/ تحديد طرق اسلوب التنفيذ
- ٢/ تحديد زمن بداية ونهاية التقرير
- ٣/ وضع الخطط المفصلة للتنفيذ
- ٤/ تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم
- ٥/ تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد
- ٦/ صبغة خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين
- ٧/ التأكيد على مشاركة غالبية العاملين
- ٨/ تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
- ٩/ الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي
- ١٠/ بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم

❖ س/ اذكر عوامل نجاح التغيير الفعال ؟

- ١/ أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية
- ٢/ تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب
- ٣/ أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
- ٤/ توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- ٥/ وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم
- ٦/ التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- ٧/ جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- ٨/ التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

❖ س/ عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي ؟

- 1) دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.
- 4) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- 5) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
- 6) توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.
- 7) عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد.
- 8) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

❖ س/ ماهي عناصر المناخ الصحي للتغيير ؟

- ١/ الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال :
 - العمل على رؤية الأهداف على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها
 - ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة
- ٢/ نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين
- ٣/ تنمية الاتجاهات الملائمة : التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- ٤/ تنمية دوافع العاملين : يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لانجاح التغيير المطلوب



❖ س/ اذكر معوقات التغيير ؟

- ١/ المعوقات التنظيمية : مثل (تقدم السياسات الإدارية – سوء وسائل الاتصال – ضعف الإجراءات الرقابية)
- ٢/ المعوقات الفردية السلوكية : التي تتعلق بـ (مدى قبول الموظفين للتغيير – ودرجة مقاومته – ودرجة الدافعية لدى الموظفين – ودور التنظيمات غير الرسمية – الثقافة التنظيمية السائدة)
- ٣/ المعوقات الفنية : المرتبطة بـ (العوامل التقنية – الإمكانيات – الموارد المتاحة)
- ٤/ المعوقات الاقتصادية : من حيث (شح الموارد المتاحة – نقص المخصصات الموجهة لاجداث لتغيير)

❖ س/ ما هي الاسباب التي يرى (سانبورن) أنها تحول دون نجاح برامج التغيير ؟

- ١/ البداية الخاطئة كعدم توافر الالتزام الكافي
- ٢/ التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين
- ٣/ عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير
- ٤/ عدم تغيير أنظمة الأجور المكافآت لتلائم مع التغيير الجديد
- ٥/ عدم التزام قيادة المنظمة بالتغيير
- ٦/ عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كأن (يكون كبير ولا يمكن تحقيقه في المنظمة او ضئيلا لا يحظى بالاهتمام المطلوب)
- ٧/ غياب المتابعة



❖ س/ اذكر أهم أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد ؟

١/ القيادة الإدارية

٢/ الاتصالات : تعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد و توجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وانشاء التفاهم والافتناع بالأهداف المشتركة

٣/ التحفيز

٤/ المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على أساس الأفراد في اتخاذ قرار التغيير

٥/ الإدارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرووسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة

٦/ فرق العمل : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والاعتماد على العمل الجماعي لانجاح عملية التغيير

❖ س/ اذكر أهم خصائص قيادة التغيير ؟

١/ القدرة على تحديد الاهداف والسياسات : أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح

٢/ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية : من خلال إنتاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية

العشوائية

٣/ القدرة على إحداث التغيير

٤/ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة : يتطلب مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة الى القدرة على مواجهة الأزمات

٥/ القدرة على الحركة والابتكار : يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

٦/ القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة و فلسفة الإدارة العليا فالسعي لانجاح التغيير يتطلب توافر قواعد و عمليات تنظيمية جيدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات

تفويض الصلاحيات

٧/ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية

٨/ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي : توفر أنظمة تقييم مؤسسية و فردية

❖ س/ اذكر مبادئ قيادة التغيير ؟

- ١) الهدف الأخلاقي
- ٢) فهم عملية التغيير
- ٣) بناء العلاقات
- ٤) إنشاء المعرفة ومشاركتها
- ٥) أنشاء التماسك

❖ س/ ما لذي ينبغي على القائد لكي يفهم عملية التغيير ؟

- ١/ أعطي أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة
- ٢/ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
- ٣/ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
- ٤/ ان ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة
- ٥/ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة
- ٦/ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد



- كلما كانت العلاقة أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة
- يجب على القائد الناجح ان يمتلك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الافراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار

❖ س/ ماذا يسمى عصرنا الحالي ؟ وبم تتمثل اهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير ؟

- يسمى عصر المعرفة & الانفجار المعرفي
- تتمثل اهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير في :

- ١/ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة
- ٢/ إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الأخلاقي - فهم عملية التغيير - بناء العلاقات)

❖ س/ على ماذا تعتمد إنشاء المعرفة ومشاركتها ؟

- ١ / أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها
- ٢/ أن الأفراد لن يشاركوا الا إذا كانت إدارة عملية التغير تدعم المشاركة وتحبذها
- ٣/ أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي الى تخمة معلومات لان تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات

❖ ما هو المطلوب من قيادة التغيير في إنشاء التماسك ؟
ج/ تسعى إلى بذل جهد اكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية

❖ ما هي سمات و خصائص قائد التغيير ؟

٣ / التفاؤل.

٢ / الحماس.

١ / الطاقة والنشاط.



❖ س/ عرف ثقافة المنظمة ؟

ج/ يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الاعمال وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها :

- مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة
- مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل اطار سلوك الأفراد في المنظمة

❖ س/ اذكر أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة ؟

- ١/ بيئة الأعمال و طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة
- ٢/ القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراضات من خلال التجربة
- ٣/ تجربة الافراد العاملين في المنظمة و خبراتهم في حل المشكلات

❖ س/ بم تؤثر وتتأثر الثقافة التنظيمية ؟

- *- تتأثر بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة
- *- تؤثر على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني :
- وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير

❖ س/ الى ماذا يهدف التغيير الثقافي ؟

ج/ الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

إن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية

❖ س/ اذكر اهم اليات التغيير الثقافي في المنظمة ؟

١/ **التعليم والتكوين** : تسعى لإحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلاءم و التغييرات الحاصلة في محيطها
٢/ **اللغة والاتصال** :

- يعتبر الاتصال احد الآليات الفعالة لأحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات و اكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة
- كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
- يؤدي التغيير إلى إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية

٣/ **المناهج** : التي تخص التعديلات و التغييرات الحاصلة بالمنظمة
فمثلا شركة **Toyota** اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد و شركة **Xerox** ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها

٤/ **التوقع المعياري** : المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مديريها بالقدرة على التنبؤ. وامتلاك رؤية مستقبلية

❖ س/ أذكر مداخل التغيير الثقافي ؟

١/ إدارة الجودة الشاملة

٢/ إعادة الهندسة

❖ س/ ما هي إدارة الجودة الشاملة ؟

ج/ هي نظام اداري قائم على إحداث تغييرات إيجابية في كافة المجالات في المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة

❖ س/ ما هي أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

٣/التعاون وروح الفريق

٢/ التركيز على العميل

١/ دعم الادارة العليا

٤/ ممارسة النمط القيادي المناسب

٥/ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة

٦/ فعالية نظام الاتصالات

❖ س/ اذكر المبادئ الاساسية الثلاثة التي تعتمد عليها فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

٢ / المساهمة الجماعية و فرق العمل

١ / التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات
٣ / التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات والمنتجات

❖ س/ ما هي أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟

١ / ثقافة المنظمة : ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية وفي طريقة أداء العمل في المنظمات وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها ويمكن بلوغ ذلك عن طريق التعليم و البرامج التدريبية

٢ / الهيكل التنظيمي : ينبغي التوجه نحو الهيكل التنظيمي المسطح (المفلطح) الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة والذي يوفر للأفراد و لفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى

٣ / العمليات : لابد من إعادة تصميم العمليات عبر إجراء تغييرات جذرية في اساليب العمل والرقابة وتصميم العمليات و ترتيب الوظائف وتفويض الصلاحيات و نظم المكافآت و نظم دعم الادارة ، بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

٤ / اسلوب الإدارة : ينبغي اتباع أسلوب أداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة وأن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيع اندماج العاملين فضلا عن التركيز على زيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين و تعزيز العمل الجماعي

❖ س/ بم تتمثل إعادة الهندسة ؟

ج/ تتمثل فيه إعادة التفكير بشكل جذري واعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف إحداث تحسين جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل

❖ س/ ماذا تعني إعادة الهندسة ؟ وماذا ينتج عن ذلك .

*- **تعني** التغير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المديرين والموظفين

*- **ينتج** عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم

❖ س/ ما هي مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية ؟

١/ التخلي عن الأساليب القديمة و تبني الطرق الحديثة

٢/ توظيف تكنولوجيا المعلومات

٣/ إعادة تصميم العمليات





المحاضرة مراجعة عامة للمنهج

وبحمد الله انتهى الملخص بالسؤال والجواب ..

المادة سهلة من وجهة نظري ☺

