

المحاضرة الاولى

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

- أ- بالتغيير
- ب- بإدارة التغيير
- ت- بأهداف التغيير
- ث- بخصائص التغيير

مفهوم التغيير

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

يعرف التغيير بأنه عملية

- أ- التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع مستقبلي
- ب- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع المستقبلي
- ت- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي
- ث- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

- أ- احدثات تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
- ب- احدثات تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
- ت- احدثات تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة
- ث- عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة

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

- أ- التغيير الانساني
- ب- التغيير الهيكلي
- ت- التغيير التنظيمي
- ث- التغيير التطويري

يعرف التغيير التنظيمي بأنه احدثات تعديلات في ..

- أ- المستوى التكنولوجي
- ب- البيئة الخارجية
- ت- الاهداف و السياسات
- ث- الحصة السوقية

تتمثل ادارة التغيير في :

- أ- سلسلة الجهود القصيرة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة
- ب- الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة
- ت- تغيير أفكار وقيم واتجاهات العملاء
- ث- التحول من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود

مفهوم إدارة التغيير

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

الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والاهداف

الشخصية تسمى.....

- أ- استراتيجية التغيير
- ب- عناصر التغيير
- ت- ادارة التغيير
- ث- برنامج التغيير

مفهوم إدارة التغيير

- عَرَفَ **Recardo** ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجيه
- يرى **Tushman** ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاله

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

- **ادارة التغيير:** هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه الى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها
- عَرَفَ **Bennis** ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيميه لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعيه والثقافيه والإقتصادييه
- **ادارة التغيير:** عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفرته معينه يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشريه والإمكانات الماديه والفنيه المتاحة بالمنظمات

- أ- التغيير التنظيمي
- ب- ادارة التغيير
- ت- التغيير
- ث- تنفيذ التغيير

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

- أ- أهداف التغيير
- ب- خصائص التغيير
- ت- مبادئ التغيير
- ث- معوقات التغيير

من اهداف التغيير

- أ- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- ب- تشجيع الافراد على تحقيق اهدافهم الشخصية بدل اهداف المنظمة
- ت- تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة
- ث- تمكين المديرين من إتباع اسلوب الادارة التقليدية بدل الادارة بالمشاركة

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

- أ- تحديات التغيير
- ب- ادارة التغيير
- ت- اهداف التغيير
- ث- تنظيم التغيير

واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

- أ- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة
- ب- زيادة درجة التعاون بين المنظمات
- ت- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم
- ث- تشجيع الافراد على تحقيق الاهداف التنظيمية

واحد من الاتي ليست من اهداف التغيير :

- أ- زيادة درجة التعاون بين العاملين
- ب- زيادة درجة التعاون بين الاقسام
- ت- زيادة درجة التعاون بين العملاء
- ث- زيادة درجة التعاون بين القيادات

أهداف التغيير

- 1- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- 2- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- 4- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيميه والرضا الوظيفي
- 5- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- 6- بناء جو من الثقة والإفتتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب إداره بالأهداف بدل الإدارة التقليديه
- 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعده على حل المشاكل التي تواجهها

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

- أ- فوائد التغيير
- ب- مبادئ التغيير
- ت- متطلبات التغيير
- ج- اهداف التغيير

مساعدته الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

- أ- مبادئ التغيير
- ب- اهداف التغيير
- ت- خصائص التغيير
- ث- معوقات التغيير

يتميز التغيير بأنه :

- أ- أمر غير حتمي
- ب- حركة تشاؤمية
- ت- عملية مستمرة
- ث- عملية خاصة

يندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن :

- أ- خصائص التغيير
- ب- ايجابيات التغيير
- ت- رقابة التغيير
- ث- تنسيق التغيير

واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير ..

- أ- الحتمية
- ب- التفاولية
- ت- التشاؤمية
- ث- الاستمرار

المحاضرة الثانية

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

- أ- ثورة الاقتصاد
- ب- ثورة العولمة
- ت- الثورة البيئية
- ث- ثورة المعرفة

أدت ثورة العولمة إلى.....

- أ- التحول نحو اقتصاد الخدمات
- ب- التطور السريع في هندسة الحاسوب
- ت- زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة
- ث- زوال الحواجز الزمنية والمكانية بين دول العالم

تفرض الثورات المتزامنه والتغييرات السريعه التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد 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 50% من التقنيات تصبح قديمه كل 18 شهرا
- ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسه بين اقتصاديات الدول المختلفه
- الثورة التكنولوجيه : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ثورة العولمه : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنيه والمكانيه وحولت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافيه والسياسيه والإقتصادييه والإعلاميه
- الثورة البيئيه : المتمثله في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئه ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئه في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المانيه والبريه

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

- أ- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- ب- تحسين جودة المنتجات او الخدمات
- ت- تطور وسائل المعلومات والاتصال
- ث- تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء

من الاسباب الخاصة بالتغيير.....

- أ- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
- ب- التأخر في اتخاذ القرارات
- ت- المركزية وانعدام التفويض
- ث- زيادة قيمة المنظمة في السوق

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

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

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

- 1- الاسباب الإقتصادية : العولمه الإقتصادية ، المشكلات الإقتصادية ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسه ، تغيير ظروف السوق
 - 2- الاسباب التكنولوجيه : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقه
 - 3- الاسباب الإجتماعيه : النزاعات الأوقات الإجتماعيه
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصه للتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمه والشعور بأن التغيير حقيقه لايد منها
 - الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمه والأفراد العاملين فيها
 - تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالميه ، والعمل على ابتكار منتجات جديده
 - العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
 - الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - الوصول إلى الأسواق العالميه وتخطي الحدود
 - زيادة قيمة المنظمه في السوق
 - مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج

غالباً ما يندرج كثرة اللجان والاجتماعات ضمن...:

- أ- الاسباب الخاصه للتغيير
- ب- مؤشرات الحاجه للتغيير
- ت- الاسباب العامه للتغيير
- ث- مؤشرات عدم الحاجه للتغيير

واحدة من الآتي، ليست من مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمات.....:

- أ- زيادة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
- ب- زيادة حجم الاعمال المكتبيه
- ت- زيادة قيمة المنظمه في السوق (من الاسباب الخاصه بالتغيير)
- ث- زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن

- أ- الاسباب الخاصه للتغيير
- ب- مؤشرات الحاجه إلى التغيير
- ت- خصائص التغيير
- ث- الاسباب العامه للتغيير

من مؤشرات الحاجه الي التغيير في المنظمات ..

- أ- قلة شكاوي العملاء
- ب- قلة شكاوي العاملين
- ت- قلة تغيب العاملين
- ث- زيادة حجم الاعمال المكتبيه

مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمه :

- 1- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
- 2- انخفاض الحاله المعنويه للعاملين
- 3- كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
- 4- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
- 5- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي
- 6- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبيه
- 7- التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
- 8- المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- 9- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- 10- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

أهمية التغيير

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

مبادئ التغيير

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

1- مبدأ السلطه من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسمية والوظيفيه التاليه :

- أسلوب المرسوم والقرار
- أسلوب الإحلال أو التبديل

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

✓ أسلوب القرارات الجماعيه

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

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

- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله
- أسلوب التدريب الجماعي

التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :

- أ- مبدأ السلطه
- ب- مبدأ مشاركة المرؤوسين
- ت- مبدأ التفويض
- ث- مبدأ تقسيم العمل

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

- أ- السلطه من جانب واحد
- ب- التفويض
- ت- مشاركة المرؤوسين
- ث- السلطه من جوانب متعددة

اقترح " Griener " ضمن مبدأ السلطه من جانب واحد أسلوب...:

- أ- تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي
- ب- اسلوب المناقشه الجماعية للحاله
- ت- اسلوب القرارات الجماعية
- ث- اسلوب التدريب الجماعي

أن تتميز ادارة التغيير بالشرعية يعني :

- أ- أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
- ب- أن يتم التغيير في إطار القانوني
- ت- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب
- ث- أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها

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

- أ- الاستهدافية
- ب- الفعالية
- ت- الرشادة
- ث- المشاركة

ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..

- أ- ان تخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة و العائد
- ب- ان يتم التغيير في اطار الشرعية
- ت- ان يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
- ث- ان يتوافق التغيير مع الاحداث ويتكيف معها

ان تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية يعني ...

- أ- ان تتم في اطار حركة المنظمة
- ب- ارتباطها بالواقع العملي للمنظمة
- ت- احتياجها الى التفاعل الايجابي
- ث- توافقها مع احتياجات قوى التغيير

إن تمييز إدارة التغيير بالفعالية يعني

- أ- ان ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة
- ب- انها تحتاج الى التفاعل الايجابي
- ت- ان تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة
- ث- ان تكون متوافقة مع احتياجات قوى التغيير

خصائص ادارة التغيير

- الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير

- الواقعية : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها

- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير

- الفعالية : يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك قدره على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها

- المشاركة : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير

- الشرعيه : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقية في أن واحد

- الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمه

- الرشاده : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع

- القدره على التطوير والإبتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم والإفقد مضمونه

- القدره على التكيف السريع مع الأحداث : إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

المحاضرة الثالثة

التغيير الذي يتطلب تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة هو التغيير

أ- التغيير الوظيفي

ب- التغيير التكنولوجي

ت- التغيير الاستراتيجي

ث- التغيير التحويلي

يتمثل التغيير الوظيفي في...:

أ- ادراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها

ب- وضع الانظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة

ت- تحسين وتطوير الوضع القديم

ث- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

أنواع التغيير الرئيسية

1- التغيير الاستراتيجي

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والوجود والابتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين - يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السانده

- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخليه والخارجيه بالمنظمة

- أشار كلاً من Kotter & Nadler إلى أهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة

2- التغيير الوظيفي

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد

- يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد

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

أ- التغيير التكنولوجي

ب- التغيير الاستراتيجي

ت- التغيير التحويلي

ث- التغيير الوظيفي

التغيير الذي يهدف الى مسايرة الظروف المحيطة هو التغيير ..

أ- الاستراتيجي

ب- التطويري

ت- الجزئي

ث- التحويلي

يتمثل التغيير التحويلي في :

أ- إدراك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها

ب- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة

ت- تحسين وتطوير للوضع القديم

ث- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

أنواع التغيير الرئيسية

3- التغيير التطويري

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

يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :

1- لدى الأفراد في المنظمة القدره على التقدم والتطوير

2- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

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

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

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

4- التغيير التحويلي

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

- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

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

2- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة

3- تقديم منتجات أو خدمات جديده

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

أ- الوظيفي

ب- التطويري

ت- الجزئي

ث- التحويلي

عملية اعاده هيكله المنظمة تدرج ضمن :

- أ- التغيير التطويري
- ب- التغيير التحويلي
- ت- التغيير الوظيفي
- ث- التغيير الجزئي

من اعقد انواع التغيير :

- أ- التغيير الوظيفي
- ب- التغيير التطويري
- ت- التغيير الجزئي
- ث- التغيير التحويلي

يتمثل التغيير غير المخطط في

- أ- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي
- ب- التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والانسانية بالمنظمة
- ت- التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة
- ث- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات هو

- أ- التغيير الجزئي
- ب- التغيير الداخلي
- ت- التغيير المخطط
- ث- التغيير الشامل

ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة الى...:

- أ- التغيير السريع والتغيير التدريجي
- ب- التغيير الداخلي والتغيير الخارجي
- ت- التغيير المادي والتغيير المعنوي والتكنولوجي
- ث- التغيير الشامل والتغيير الجزئي

يتمثل التغيير المعنوي في :

- أ- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي
- ب- التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والانسانية بالمنظمة
- ت- التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة
- ث- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى

- أ- التغيير المادي
- ب- التغيير المعنوي
- ت- التغيير غير المخطط
- ث- التغيير الشامل

أنواع التغيير الأخرى

1- 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

2- التغيير حسب الشمولية

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

3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعه

- ✓ **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى أحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف او العمليات
- ✓ **التغيير الخارجي** : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة

4- التغيير حسب الحالة

- ✓ **التغيير المادي والتكنولوجي** : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات
- ✓ **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

5- التغيير حسب مستويات التغيير

- ✓ التغيير على مستوى المنظمة
- ✓ التغيير على مستوى أسلوب العمل
- ✓ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية
- ✓ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفه

6- التغيير حسب السرعة

- ✓ **التغيير السريع**
- ✓ **التغيير التدريجي**

الشخص المحايد هو الشخص الذي :

- أ- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير
- ب- يرفض عملية التغيير
- ت- يقاوم عملية التغيير
- ث- يمارس التغيير

من عناصر التغيير:

- أ- الموضوع والمساند والضعيف والمحايد
- ب- القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم
- ت- المقاوم والمحايد والمغير والموضوع
- ث- الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

- أ- يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
- ب- يبحث عن المعنى في عملية التغيير
- ت- يبحث عن الحقائق في عملية التغيير
- ث- يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو

- أ- المغير المنفذ
- ب- المغير المادي
- ت- المغير المتأمل
- ث- المغير العقلاني

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

- أ- العقلاني
- ب- المادي
- ت- المنفذ
- ث- المتأمل

يسمى الشخص المغير الذي يحتاج الى معرفه طرق العمل:

- أ- المغير المادي
- ب- المغير المنفذ
- ت- المغير العقلاني
- ث- المغير المتأمل

من انماط الطرف المغير :

- أ- المدقق والمادي واللاعقلاني والمعنوي
- ب- المعنوي والمنفذ و العقلاني والمادي
- ت- المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي
- ث- المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

عناصر التغيير
يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التاليه :
1- الموضوع : الذي يتناوله التغيير
2- المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
3- المحايد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
4- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها
5- 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 تجربته والخطأ

المحاضرة الرابعة

مجالات التغيير

1- المجال التكنولوجي

- 1- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمة . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .
- 2- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العاليه في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائله التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

2- المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلية 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

3- المجال الإنساني

- يتضمن هذا المجال **تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم** وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد 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 :
 - 1- تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسديه والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات
 - 2- تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

4- مجال طرق العمل

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

غالباً ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

- أ- بالمعدات والآلات
- ب- بتغيير الأفراد
- ت- **بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام**
- ث- بعلاقات العمل وجودتها

غالباً ما يهتم مجال التغيير الإنساني :

- أ- بالجانب النوعي في الوظائف
- ب- **بالقيم والاتجاهات**
- ت- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام
- ث- بعلاقات العمل وجودتها

مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو

- أ- المجال التنظيمي
- ب- **المجال الإنساني**
- ت- مجال طرق العمل
- ث- المجال التكنولوجي

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

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

- أ- الخطوة الأولى
- ب- الخطوة الثانية
- ت- **الخطوة الثالثة**
- ث- الخطوة الرابعة

يتم ضمن الخطوط الإدارية الثالثة لتحديد مجال التغيير

- أ- **ابتكار حلول التغيير**
- ب- استمرارية مجال التغيير
- ت- تحديد مشكله التغيير
- ث- تنفيذ حلول التغيير

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

- 1- وجود ضغط للتغيير
- 2- **تحديد المشكله والتعرف عليها**
- 3- **ابتكار الحلول والالتزام بها**
- 4- استمرارية مجال التغيير

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

- أ- التجديد المستمر للتنظيم
- ب- ابتكار الحلول والالتزام بها
- ت- الاهتمام بالبعد الانساني
- ث- استخدام مفهوم النظم

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

- أ- ابتكار الحلول و الالتزام بها
- ب- تحديد المشكلة والتعرف عليها
- ت- استمرارية مجال التغيير
- ث- توقف مجال التغيير

من العناصر المساعدة على التغيير....:

- أ- استمرارية مجال التغيير
- ب- تبني استراتيجيات التطوير
- ت- تحديد المشكلة والتعرف عليها
- ث- وجود ضغط للتغيير

استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

- أ- العناصر المساعدة على التغيير
- ب- اسس التغيير الايجابي
- ت- الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
- ث- مجال طرق العمل

من أسس التغيير الإيجابي :

- أ- ان يكون خارج الضوابط المحددة
- ب- أن يزيد من حماس العملاء
- ت- أن يأتي بتهديدات تعيق التطور والتقدم
- ث- أن يزيل الضغط والاختلال الموجود

واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي ..

- أ- انه يتم ضمن خطة مدروسة
- ب- ان يأتي بفرص عمل جديدة
- ت- انه يزيد من الضغط و الاختلال
- ث- انه يكسب الادارة مهارات جديدة

واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي

- أ- يتم ضمن خطة مدروسة
- ب- يأتي بفرص عمل جديدة
- ت- يعالج التهديدات الخارجية
- ث- يكسب الإدارة مهارات جديدة

العناصر المساعدة على التغيير

- تحديد الهدف من التغيير
- التجديد المستمر للتنظيم
- الاهتمام بالبُعد الإنساني
- استخدام مفهوم النظم
- تبني استراتيجيات التطوير
- الإهتمام بالتعلم من خلال خبره

- أسس التغيير الإيجابي

- ◀ أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد
- ◀ أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة
- ◀ أن يحقق طموحات جديده للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- ◀ أن يأتي بفرص عمل جديده تسمح بالتطور والتقدم
- ◀ أن يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات
- ◀ أن يكسب الإدارة مهارات جديده تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءه وفاعليه

تدرج الصحوة واليقظة والتنبيه ضمن...:

- أ- مقاومة التغيير
- ب- **مداخل التغيير**
- ت- عناصر التغيير
- ث- برنامج التغيير

تدرج اهمية الصحوة واليقظة ضمن

- أ- **مداخل التغيير**
- ب- نتائج التغيير
- ت- مؤشرات الحاجة للتغيير
- ث- اهداف التغيير

مداخل التغيير

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

المحاضرة الخامسة

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

- أ- التنظيمية
- ب- المادية
- ت- **الداخلية**
- ث- الخارجية

تدرج زيادة طموحات وحاجات الافراد ضمن قوى التغيير

- أ- التنظيمية
- ب- السلوكية
- ت- **الداخلية**
- ث- الخارجية

واحدة من الآتي ليست ضمن قوى التغيير الداخلية

- أ- **ادراك عملاء المنظمة للتغيير (المديرون)**
- ب- زيادة طموحات الافراد
- ت- نمو المنظمة وتطورها
- ث- الرغبة في تحسين كفاءة المنظمة

القوى الداخلية

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

- **وعى وإدراك المديرين للتغيير** : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وأن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادره 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 هدفاً أساسياً 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 والإنسانيه والفنيه

- وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة :

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

يصنّف التغير في ظروف السوق ضمن :

- أ- قوى التغيير الداخلية
- ب- قوى التغيير المعنوية
- ت- قوى التغيير المادية
- ث- قوى التغيير الخارجية

تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى :

- أ- تحسين جودة المنتج
- ب- ازدياد حدة المنافسة
- ت- نمو المنظمة وتطورها
- ث- افلاس المنظمة

تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية

- أ- التطور التكنولوجي
- ب- التطور الوظيفي
- ت- التكامل التنظيمي
- ث- الكفاءة التنظيمية

من القيم الحديثة في الإدارة الدافعة للتغيير

- أ- الاهتمام بالقيادة التحويلية
- ب- ازدياد حدة المنافسة
- ت- التغيير في الإدارة العليا
- ث- زيادة طموحات و حاجات الأفراد

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

- أ- التقليدية
- ب- التنظيمية
- ت- التطبيقية
- ث- الحديثة

من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير

- أ- استثمار نظم المعلومات والاتصال
- ب- ازدياد حدة المنافسة
- ت- التغيير في الإدارة العليا
- ث- زيادة طموحات و حاجات الأفراد

يدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية ضمن :

- أ- البيئة التكنولوجية
- ب- البيئة الاقتصادية
- ت- البيئة الاجتماعية
- ث- البيئة القانونية

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

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

قوى التغيير الخارجية
تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها
*** التغيير في ظروف السوق :** يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم
*** ازدياد حدة المنافسة :** لقد أصبح التنافس قائماً على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعه جديد من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها
*** التطور التكنولوجي :** استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية
*** القيم الحديثة في الإدارة**

القيم الحديثة في الإدارة :

من أهم تلك القيم والمعايير

- ✓ ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً
- ✓ ضرورة بناء قدره والميزه التنافسيه
- ✓ الاهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للتغيير
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الاهتمام بالقيادة التحويلية

المحاضرة السادسة

مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة 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 التغييرات وإحداث التغيير المطلوب (ماجات عليها اسئلة)

يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- ت- مرحلة تشخيص المشكلات
- ث- **مرحلة تحديد الحاجة إلى التغيير**

المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة إحداث التغيير هي مرحلة

أ- تشخيص المشكلات

ب- **تحديد الحاجة الى التغيير**

ت- تخطيط جهود التغيير

ث- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير

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

- 1- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية
- 2- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق

- 3- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب

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

ضمن مراحل ادارة التغيير , يدرك المدراء ضرورة أحداث التغيير في المرحلة

أ- الأولى

ب- **الثانية**

ت- الثالثة

ث- الرابعة

ملاحظه وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب يعد مؤشر على أن المنظمة في مرحلة :

أ- متابعه خطه التغيير

ب- تخطيط جهود التغيير

ت- **تحديد الحاجة للتغيير**

ث- تحديد معوقات التغيير

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه

- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التاليه :

- 1- أن تكون دقيقه ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعه
 - 2- أن تكون قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
 - 3- أن تكون قابله للقياس كميا ونوعيا
 - 4- أن تكون مرتبطه بفترة زمنية محدده
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديده أهمها :

☒ ماهي أهداف المنظمة ؟

☒ ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟

☒ ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟

- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير
- اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية. الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن :

أ- **مرحلة تخطيط جهود التغيير**

ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير

ت- مرحلة تشخيص المشكلات

ث- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

يتم ضمن المرحلة الثالثة للتغيير:

أ- تنفيذ ومتابعه خطه التغيير

ب- **تخطيط جهود التغيير**

ت- تقدير الحاجة للتغيير

ث- تشخيص مشكلات المنظمة

يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير
- ت- مرحلة تشخيص المشكلات
- ث- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير
- ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
- ت- مرحلة تشخيص المشكلات
- ث- مرحلة تنظيم خطة التغيير

ضمن مراحل ادارة التغيير , يتم تحديد بداية و نهاية التغيير في المرحلة ..

- أ- الاولى
- ب- الثانية
- ت- الثالثة
- ث- الرابعة

ضمن مراحل ادارة التغيير , يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير في المرحلة ..

- أ- الاولى
- ب- الثانية
- ت- الثالثة
- ث- الرابعة

يتم ضمن المرحلة الرابعة للتغيير :

- أ- تنفيذ ومتابعه خطه التغيير
- ب- تخطيط جهود التغيير
- ت- تشخيص مشكلات المنظمة
- ث- تحديد طبيعة مقاومه التغيير

تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة

- أ- تخطيط جهود التغيير
- ب- تنفيذ خطة التغيير
- ت- تشخيص المشكلات
- ث- تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

ضمن مراحل ادارة التغيير , يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة ..

- أ- الثانية
- ب- الثالثة
- ت- الرابعه
- ث- الخامسة

المرحلة الرابعه : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتهما

* خلال هذه المرحلة يتم :

- تنظيم الموارد الماديه والبشريه والتكنولوجيه المتاحه
- 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

المرحلة الخامسه : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- ◀ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيميه كالهيكـل التنظيمي ، والثقافه التنظيميه ، 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

المحاضرة السابعة

حسب " كوتر" أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة: (1)

- أ- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ب- تمكين العاملين
- ت- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير
- ث- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

يتم ضمن الخطوة الثالثة لنموذج " كوتر" : (3)

- أ- توصيل رؤيه التغيير
- ب- ادراك الحاجة للتغيير
- ت- تطوير رؤيه التغيير
- ث- قياده مساعي التغيير

لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر" (4)

- أ- عدم تكرار رسالة التغيير
- ب- ضرب المثال والقذوة من طرف القائد
- ت- استخدام العبارات الطويلة
- ث- التقليل من وسائل توزيع البيانات

حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة : (5)

- أ- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير
- ب- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ت- تمكين العاملين
- ث- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

يرى "كوتر" ضرورة اشراك كافة الافراد في عملية التغيير ضمن المرحلة .. (5)

- أ- الاولى
- ب- الثالثة
- ت- الخامسة
- ث- الثامنة

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

- ← استخدام اللغة المعبره والعبارات الواضحه وتوضيح الأمور بكل صراحة
- ← الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسميه
- ← تكرار الرساله لزيادة حشد فريق التغيير
- ← ضرب المثال والقذوه من طرف القائد

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

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

يجب ضمن الخطوة السادسة لنموذج "كوتر" : (6)

- أ- عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة
- ب- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير
- ت- اشراك جميع الأطراف في التغيير
- ث- وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين

حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة : (7)

- أ- تعزيز المكاسب
- ب- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- ت- تمكين العاملين
- ث- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها : (8)

- أ- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- ب- عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- ت- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ث- عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

كل مما يأتي من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ,ماعدا (8)

- أ- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
- ب- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة
- ت- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- ث- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس منها (8)

- أ- تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
- ب- تثبيت التغييرات الثقافية في وسط التغيير
- ت- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير او (عدم التثبيت في بداية التغيير نفس المعنى)
- ث- عدم تثبيت التغييرات الثقافية

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

6 - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع ثقته 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
- ☐ التدليل 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

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

8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمه : إن حفاظ المنظمه على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديده ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيميه

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

- ◀ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (بمعنى عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير)
- ◀ الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم
- ◀ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمه
- ◀ ربط ترقية للعاملين بالثقافه

واحدة من الآتي ليست من مراحل التغيير المخطط حسب نموذج "ليفين" :

- أ- مرحلة اذابه الجليد (1)
- ب- مرحلة اداره التغيير (2)
- ت- مرحلة توصيل رؤيه التغيير
- ث- مرحلة اعاده التجميد (3) او مرحلة الاستقرار

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي : (1)

- أ- مرحلة اذابة الجليد
- ب- مرحلة ادارة التغيير
- ت- مرحلة توصيل رؤيه التغيير
- ث- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده هي : (2)

- أ- مرحلة اذابة الجليد
- ب- مرحلة ادارة التغيير
- ت- مرحلة توصيل رؤيه التغيير
- ث- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التاليه :

- 1- مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحاليه للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجه لشئ جديد وبالتالي إيجاد الدافعيه والدافعيه لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديده
- 2- مرحلة ادارة التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديده بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديده مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي
- يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجه إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير
- 3- 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 هي المرحلة ...

- أ- الاولى
- ب- الثانية
- ت- الثالثة
- ث- الرابعة

يتم ضمن الخطوة الثالثة لنموذج "ليفين" : (3)

- أ- اعاده التجميد
- ب- اذابه الجليد
- ت- اداره التغيير
- ث- ايجاد دافعيه التغيير

حسب نموذج ليفين المرحلة التي يتم فيها تثبيت التغيير : (3)

- أ- مرحلة اذابة الجليد
- ب- مرحلة ادارة التغيير
- ت- مرحلة توصيل رؤيه التغيير
- ث- مرحلة الاستقرار

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

1. تحديد المشكله التي تعاني منها المنظمه
2. استشارة خبير تطوير تنظيمي
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها
4. تعريف المنظمه بنتائج التشخيص
5. وضع خطة عمل مشتركه وتنفيذها
6. احداث التغيير المتفق عليه
7. تقويم النتائج

حسب نموذج " افانوفيتش " تشخيص المشكلة يأتي بعد (3)

- أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ب- التغلب على مقاومة التغيير
- ت- الاعتراف بالحاجة للتغيير (2)
- ث- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

- 1- قوى التغيير
- 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- 3- تشخيص للمشكلة
- 4- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير
- 5- تقرير المحددات – المقيدات
- 6- اختيار الإستراتيجية المناسبة
- 7- التغلب على مقاومة التغيير
- 8- التنفيذ والتقويم

حسب نموذج " افانوفيتش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل (7)

- أ- التنفيذ والتقويم (8)
- ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ت- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ث- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

حسب نموذج " افانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير يأتي بعد (4)

- أ- تشخيص المشكلة (3)
- ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ت- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ث- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

حسب نموذج "افانوفيتش"خطوه اختيار الاستراتيجية المناسبة يأتي قبل خطوة : (6)

- أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ب- التغلب على مقاومه التغيير(7)
- ت- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ث- تطوير استراتيجيات بديله للتغيير

حسب نموذج "افانوفيتش" خطوة تشخيص المشكلة يأتي قبل خطوة .. (3)

- أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- ب- التغلب على مقاومة التغيير
- ت- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- ث- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير (4)

المحاضرة الثامنة

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

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية
- ت- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
- ث- استراتيجية القوة القسرية

استراتيجية التغيير المناسبة للحالات الطارئة , وغير الفعالة على المدى البعيد هي

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية
- ت- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
- ث- استراتيجية القوة القسرية

تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية

- أ- العقلانية الميدانية
- ب- المناورة السياسية
- ت- المشاركة واسعة النطاق
- ث- الإجبار

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

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية
- ت- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
- ث- استراتيجية الإجبار

عندما يعتقد الأفراد أن التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجية التغيير المناسبة لهم هي استراتيجية

- أ- العقلانية والميدانية
- ب- التثقيف والتوعية
- ت- المشاركة واسعة النطاق
- ث- القوة القسرية

أولاً : استراتيجيات التغيير

1- إستراتيجية القوة القسرية

وفاً 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

2- استراتيجية العقلانية الميدانية

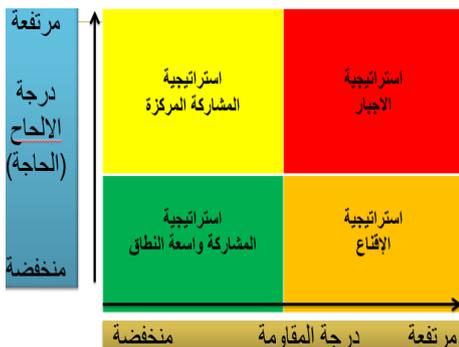
تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية

3- استراتيجية التثقيف والتوعية

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

ضمن استراتيجية التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجية المشاركة واسعة النطاق عندما :

- أ- تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة (الإقناع)
- ب- تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة (الأخضر)
- ت- تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة (الإجبار)
- ث- تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)



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

- أ- المشاركة واسعة النطاق
- ب- الإقناع
- ت- المشاركة المركزة
- ث- الإجبار

ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج من الأفضل استخدام استراتيجية الإقناع عندما :

- أ- تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة
- ب- تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة
- ت- تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة
- ث- تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة

ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة . وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها :

- مهارات وقدرات العاملين
 - رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر
 - ثقافة المنظمة
- * ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التالية :

1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير
- تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة وأهدافها
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعليه
- 2- استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة
- 3- استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عاليه ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشوده
- 4- استراتيجية الإجبار : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحه للتغيير ومقاومة عاليه للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفاده من الطرق الإقناعيه أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قويه وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقه من الأفضل استخدام :

- أ- استراتيجية البراعة القيادية
- ب- استراتيجية الإقناع
- ت- استراتيجية الإلزام
- أ- استراتيجية الديكتاتورية

ضمن استراتيجية التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما :

- أ- تكون المنظمة في ازمه شديده والمقاومة مرتفعة
- ث- تكون المنظمة في ازمه شديده والمقاومة منخفضة
- ج- لا تكون المنظمة في ازمه شديده والمقاومة مرتفعة
- ح- لا تكون المنظمة في ازمه شديده والمقاومة منخفضة

ضمن استراتيجيات التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الإقناع عندما :

- أ- تكون المنظمة في أزمه والمقاومة مرتفعة
- ب- تكون المنظمة في أزمه والمقاومة منخفضة
- ت- لا تكون المنظمة في أزمه والمقاومة مرتفعة
- ث- لا تكون المنظمة في أزمه والمقاومة منخفضة

ثالثاً : استراتيجية التغيير البنوي

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

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

المحاضرة التاسعة

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

مفهوم مقاومة التغيير

- أ- سلبية
- ب- ايجابية
- ت- جزئية
- ث- معنوية
- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبه والركون إلى الأوضاع القديمه القائمه
- قد تأخذ المقاومه شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومه إيجابيه عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعه
- وتكون المقاومه سلبيه عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمه كبير مقارنة بتكاليفها

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

- أ- يقاوم علنا دون خوف
- ب- يقوم سرا
- ت- من المحتمل ان يقبل بالتغيير
- ث- يشارك في نجاح التغيير

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

- أ- يقاوم سرا
- ب- يقاوم علنا دون خوف
- ت- من المحتمل ان يقبل التغيير
- ث- يشارك في نجاح التغيير

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

يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :

- أ- السلوك الدفاعي العلني
- ب- السلوك الدفاعي الضمني
- ت- الاستسلام
- ث- الانسحاب

استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ..

- أ- العلني
- ب- المستتر
- ت- المباشر
- ث- العنيف

ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

- أ- العلني
- ب- المستتر
- ت- المباشر
- ث- العنيف

عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فإنه يمارس :

- أ- السلوك الدفاعي العلني
- ب- السلوك الدفاعي المستتر
- ت- الاستسلام
- ث- التمارض

عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فإنه :

- أ- يقاوم علنا
- ب- يقاوم سرا (من مفهوم السلوك المستتر)
- ت- يقبل بالتغيير
- ث- يشارك في التغيير

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

- أ- يشعر بالذنب
- ب- يقوم بالإسقاط على غيره
- ت- يقدم تبرير التغيير
- ث- يقبل بالتغيير

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

- أ- الصدمة
- ب- التكامل
- ت- الذنب
- ث- الإسقاط

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة

- أ- الصدمة
- ب- التبرير
- ت- الذنب
- ث- الإسقاط

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

1. السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالإستقالة وترك العمل
2. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإسحاب
3. الإستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



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 الإتران وعدم القدره على التصرف
- عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيه وموضوعية سبب التغيير
- الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
- التبرير : قيام الفرد بوضع أسباب التغيير
- التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام
- القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (هو الوحيد ماجا عليه سؤال ويمكن يجي)

تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف بحالة

أ- الصدمة

ب- عدم التصديق

ت- الذنب

ث- القبول

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

أ- الصدمة

ب- عدم التصديق

ت- الذنب

ث- الإسقاط

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

أ- الصدمة

ب- عدم التصديق

ت- الذنب

ث- الإسقاط

من أسباب مقاومة التغيير :

أ- وضوح أهداف التغيير

ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير

ت- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير

ث- توافر الثقة في القائمين على التغيير

من أسباب مقاومة التغيير :

أ- وضوح أهداف التغيير

ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير

ت- السرعة الشديدة في التغيير

ث- توافر الثقة في القائمين على التغيير

واحدة من الآتي , ليست من اسباب مقاومة التغيير ..

أ- عدم وضوح اهداف التغيير

ب- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير

ت- عدم مشاركة العملاء في التغيير

ث- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

من اسباب مقاومه التغيير

أ- وضوح اهداف التغيير

ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير

ت- الخوف من نتائج التغيير

ث- توافر الثقة في القائمين على التغيير

أسباب مقاومة التغيير

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له

2. عدم وضوح أهداف التغيير

3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير

4. عدم مشاركة الأفراد في التغيير

5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

6. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل

7. ضعف الإتصالات الإدارية ونقص المعلومات

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

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

10. السرعة الشديده في التغيير

11. عندما تكون الخبره السابقه عن التغيير سيئه

12. 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

عندما يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله , يندرج ذلك ضمن

- أ- المخاوف النفسية
ب- المخاوف الاقتصادية
ت- المخاوف الاجتماعية
ث- المخاوف التنظيمية

أسباب أخرى لمقاومة التغيير

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

حسب "جيمس اوتول" حالة مقاومة التغيير التي يرغب بها الناس فيها بالنتائج الفورية للتغيير هي ..

- أ- قصر النظر
ب- التفكير الضيق
ت- غش البصيرة
ث- الظرفية

حسب "جيمس اوتول" حالة الفرد المقاوم للتغيير الذي يرى انه على صواب و غيره على باطل هي الحالة ..

- أ- الشوفينية
ب- الميكيفيلية
ت- النظرية
ث- التطبيقية

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

- أ- عدم الاتزان
ب- قصر النظر
ت- عدم النضج
ث- الشك

حسب "جيمس اوتول" حاله مقاومه التغيير التي يرى فيها الفرد المقاوم ان التغيير ليس في مصلحته هي :

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

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

- أ- ضمن سبب
ب- العزيمة
ت- الخوف
ث- قصر النظر

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

- ☒ العيشية تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وخادعة
- ☒ 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 تعمن
- ☒ الإستثناء قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا
- ☒ الأيديولوجيه لدينا نظريات مختلفه عن العالم ، وقيم متعارضه مع التغيير
- ☒ أنظمة مؤسسات يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
- ☒ التدرج الأمور لا تتغير بالوثب
- ☒ الأصالة من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار
- ☒ التغيير للأقلية استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير
- ☒ العزيمه لا يستطيع أحد اقتناعي بالتغيير لصعوبة الأمر
- ☒ الظرفيه دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه
- ☒ طغيان العاده أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
- ☒ الجهل الإنساني الإنسان عدو ما يجهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

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

من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

- أ- إقناع الأفراد والجماعات
- ب- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي
- ت- تشكيل رأي فردي ضد التغيير
- ث- توافر الثقة في القائمين على التغيير

المحاضرة العاشرة

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

- أ- استراتيجية التسهيل والدعم
 - ب- استراتيجية التفاوض والاتفاق
 - ت- استراتيجية التعليم والاتصال
 - ث- استراتيجية الاجبار
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
- 1- استراتيجية التعليم والاتصال
- تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته
 - تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
 - يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشوره عن التغيير
 - من إيجابياتها أن إقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير
 - من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

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

استراتيجية ..

- أ- التسهيل
 - ب- التفاوض
 - ت- المشاركة
 - ث- الاستقطاب
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
- 2- استراتيجية المشاركة والاندماج
- ← تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ
 - ← تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدره العاليه على المقاومه
 - ← من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
 - ← من سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا

ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجية المشاركة والاندماج :

- أ- زيادة مساهمة العملاء في التغيير
- ب- التزام المشاركين بتطبيق التغيير
- ت- طريقة جيدة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقبلون الحوار
- ث- أنها سريعة وغير مكلفة

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

- أ- التفاوض والاتفاق
- ب- الاستقطاب
- ت- التسهيل والدعم
- ث- المشاركة والاندماج

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

3 - استراتيجية التسهيل والدعم

- تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير
- تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيره

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

مقاومة التغيير هي استراتيجية

- أ- التسهيل والدعم
- ب- التفاوض والاتفاق
- ت- التعليم والاتصال
- ث- الاجبار

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

4 - استراتيجية التفاوض والاتفاق

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضرره بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- ❖ من إيجابياتها أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
- ❖ من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

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

- أ- تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير
- ب- تدريب العاملين على مهارات جديدة
- ت- وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير
- ث- تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

5 - 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:

- أ- انها تستغرق وقت اطول
- ب- انها ذات تكلفة كبيرة
- ت- تساهم في حصول مشاكل في المستقبل
- ث- انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية

استراتيجية مقاومة التغيير التي يهدد ضمنها العاملون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية

مقابل قبول التغيير هي :

- أ- استراتيجية التسهيل والدعم
- ب- استراتيجية التعليم والاتصال
- ت- استراتيجية التفاوض والاتفاق
- ث- استراتيجية الإجبار

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

6- استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

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

من إيجابيات مقاومة التغيير :

- أ- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير
- ب- تساهم في إظهار فعالية عمليات الاتصال
- ت- تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بتحليل الدقيق لنتائج التغيير
- ث- تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير , ماعدا

- أ- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير بشكل أفضل
- ب- الكشف عن نقاط القوة في عملية معالجة مشكلات المنظمة
- ت- إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال
- ث- إظهار سوء او غياب النقل الجيد للمعلومات

واحدة من الآتي , ليست من إيجابيات مقاومة التغيير ..

- أ- اظهر ضعف فعالية عمليات الاتصال
- ب- اظهر المنظمة لاهداف التغيير
- ت- اظهر ضعف في نقل معلومات التغيير
- ث- اظهر المنظمة لكفاءة التغيير

إيجابيات مقاومة التغيير
غالبًا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :

- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة إلى القيام بتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

المحاضرة الحادية عشر

واحدة من الآتي , ليست من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال .

- أ- تحفيز القائمين على التغيير
- ب- تشجيع المقاومين للتغيير
- ت- الاستعداد للصراع بأسلوب ايجابي
- ث- تعزيز القدرة على التعلم

من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أ- التأكد من عدم فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
- ب- التأكد من عدم فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
- ت- التأكد من فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
- ث- التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير

كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال , ماعدا

- أ- ان يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
- ت- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
- ث- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

من عوامل نجاح التغيير الفعال التأكيد على فهم ...

- أ- العملاء لدورهم في أحداث التغيير
- ب- العاملين لدورهم في أحداث التغيير
- ت- العملاء لدورهم في ايقاف التغيير
- ث- العاملين لدورهم في ايقاف التغيير

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

- 1 تحديد طرق وأساليب التنفيذ
- 2 تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
- 3 وضع الخطط المفصلة للتنفيذ
- 4 تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والإستفاده من دعمهم
- 5 تأسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد
- 6 صيغ خطة التغيير بالصيغه الشخصيه وربطه بأهداف العاملين
- 7 التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
- 8 تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير
- 9 الإستعداد للمقاومه والصراع بأسلوب إيجابي
- 10 بناء مهارات وتعزيز قدره على التعلم

عوامل نجاح التغيير الفعال

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

واحدة من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أ- ان ببدء التغيير من خلال فرق العمل
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في احداث التغيير
- ت- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير
- ث- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي للتغيير

من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- أ- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير
- ب- توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه
- ت- إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- ث- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه

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

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

- أ- نشر القيم السليمة
- ب- تنمية دوافع العاملين
- ت- الإدراك السليم للأحداث
- ث- تنمية الاتجاهات الملائمة

تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- ✓ الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتحليل 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

التعرف على الايجابيات والسلبيات يندرج ضمن

- أ- التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير
- ب- الإدراك السليم للواقع
- ت- تنمية دوافع العاملين
- ث- تبني قيم بناءة بين الادارة وبين العاملين.

واحدة من الآتي , ليست من عناصر المناخ الصحي للتغيير..

- أ- الادراك الجيد للتغيير
- ب- نشر الاطار القيمي السليم للتغيير
- ت- ظهور مؤشرات الحاجة الى التغيير
- ث- تنمية دوافع العاملين الملائمة للتغيير



مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :

- أ- التنظيمية
- ب- السلوكية
- ت- الفنية
- ث- الاقتصادية

معوقات التغيير

- ❖ المعوقات التنظيمية : مثل تقادم السياسات الإدارية وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابية
- ❖ المعوقات الفردية (السلوكية) : التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة
- ❖ المعوقات الفنية : المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة
- ❖ المعوقات الاقتصادية : من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته , تصنف ضمن معوقات التغيير

- أ- التنظيمية
- ب- السلوكية او (الفردية)
- ت- الفنية
- ث- الاقتصادية

يندرج نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير ضمن معوقات التغيير ..

- أ- الفردية
- ب- التنظيمية
- ت- الاقتصادية
- ث- الفنية

المحاضرة الثانية عشر

تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد يدخل بدرجة كبيرة ضمن

- أ- التحفيز
- ب- الاتصالات
- ت- الادارة بالأهداف
- ث- المشاركة

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

- أ- التحفيز
- ب- الاتصالات
- ت- الادارة بالأهداف
- ث- المشاركة

أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

- تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ومن أهم تلك الأدوات مايلي :
- (1) القيادة الإدارية : تعد القيادة الفعاله أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمه إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير
 - (2) الاتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركة
 - (3) التحفيز : تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمه
 - (4) المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير
 - (5) الإدارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمؤوسين والعمل على إنجازها خلال فتره محدد
 - (6) فرق العمل : يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

من خصائص قيادة التغيير :

- أ- القدرة على مقاومة مقاومة التغيير
- ب- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية**
- ت- القدرة على الرد على مقاومة التغيير
- ث- القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير

القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير

- أ- القدرة على تحديد اهداف التغيير
- ب- القدرة على الحركة والابتكار
- ت- **القدرة على التنظيم**
- ث- القدرة على اتخاذ القرارات

العمل بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير التالية

- أ- القدرة على تحديد اهداف التغيير
- ب- القدرة على احداث التغيير
- ت- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة**
- ث- القدرة على اتخاذ القرارات

توفر الدافعية اثناء تنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قياده التغيير التالية:

- أ- **القدرة على الحركة والابتكار**
- ب- القدرة على مواجهه المواقف المتغيرة
- ت- القدرة على تحديد اهداف التغيير
- ث- القدرة على المتابعة والتقييم

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

- أ- القدرة على التنظيم والتفويض
- ب- القدرة على الحركة والابتكار
- ت- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
- ث- **القدرة على اتخاذ القرارات**

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

- أ- القدرة على التنظيم و التفويض
- ب- القدرة على اتخاذ القرارات الحيادية
- ت- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
- ث- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية**

خصائص قيادة التغيير

- حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها :
- 1) **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات :** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
 - 2) **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية :** من خلال انتهاز المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات **والإبتعاد عن العشوائية**
 - 3) **القدرة على احداث التغيير :** أي ضرورة توفر لدى القياده القدره والرغبه على احداث التغيير
 - 4) **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة :** يتطلب ذلك مهارات عاليه لدى الإدارة العليا **للعمل بحزم وقوة** بما يتماشى مع التغيرات التنظيميه أو التكنولوجيه أو البشريه بالإضافة إلى القدره على مواجهة الأزمات
 - 5) **القدرة على الحركة والإبتكار :** أي يجب توافر المهارات والقدرات **والدافعيه للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير**
 - 6) **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض :** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عاليه من المرونه وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيميه جيده بالإضافة إلى **تفويض الصلاحيات**
 - 7) **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعاليه :** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
 - 8) **القدرة على المتابعه والتقييم الذاتي :** أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه وفرديه

سمات وخصائص قائد التغيير

- ☒ الطاقه والنشاط
☒ الحماس
☒ التفاؤل

يصنّف فهم عملية التغيير ضمن :

- أ- مبادئ قيادة التغيير
ب- خصائص قيادة التغيير
ت- معوقات قيادة التغيير
ث- مقاومة قيادة التغيير

لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :

- أ- تشجيع العملاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها
ب- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية
ت- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغيير ثقافة المنظمة
ث- الإدراك أن عملية التغيير سهله

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

أ- فهم عملية التغيير

- ب- بناء العلاقات
ت- انشاء التماسك
ث- الهدف الاخلاقي

ضمن مبادئ قيادة التغيير , يدرج سعي القائد الى زيادة الترابط في عملية التغيير في ..

أ- فهم عملية التغيير

- ب- بناء العلاقات
ت- انشاء التماسك
ث- الهدف الاخلاقي

مبادئ قيادة التغيير

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

- 1- **الهدف الأخلاقي** : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع
- 2- **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 السائده
 - ☒ الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد
- 3- **بناء العلاقات** : أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة
 - ◀ كلما كانت العلاقات أكثر قوه وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسه
 - ◀ يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفه عن بعضها في الآراء والأفكار
- 4- **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 مالم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
 - ✓ أن الأفراد لن يشاركوا إلا اذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
 - ✓ أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعيه تحتاج إلى علاقات
- 5- **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

- أ- عكسية
- ب- تبادلية
- ت- نمطية
- ث- لا توجد علاقة بينهما

اولاً :- تعريف ثقافة المنظمة

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

*** تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها :**

- ◀ مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة
 - ◀ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة
- * أهم عوامل المؤثره في ثقافة المنظمة هي :**

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

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

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

ضمن اليات التغيير الثقافي في المنظمة , امتلاك رؤية مستقبلية يعني ..

- أ- **التوقع المعياري**
- ب- التوقع الماضي
- ت- التوقع الافتراضي
- ث- التوقع الحالي

ثالثاً :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

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

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

رابعا :- مداخل التغيير الثقافي

- 1- **إدارة الجودة الشامله :** هي نظام اداري قائد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمه من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه
- من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشامله :**

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

- أ- دعم الإدارة الوسطى
- ب- التركيز على المنافس
- ت- **التعاون وروح الفريق**
- ث- فعالية نظام العقوبات

يعد التركيز على العميل احد متطلبات :

- أ- **ادارة الجودة الشاملة**
- ب- اعادة الهندسة
- ت- ادارة الاهداف
- ث- لا توجد الاجابة الصحيحة

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

- أ- التركيز على الأساليب التقليدية
- ب- تقييد حرية الموظفين
- ت- الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات
- ث- توظيف تكنولوجيا المعلومات

رابعاً :- مداخل التغيير الثقافي

2- إعادة الهندسة :

- تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل
- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :
 - أ. التخلي عن الأساليب القديمه وتبني الطرق الحديثه
 - ب. **توظيف تكنولوجيا المعلومات**
 - ج. إعادة تصميم العمليات

تم بحمد الله جمع اسئلة إدارة التغيير لخمس نماذج مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم ملف العزيزة شموع العسيري ومن ساعدها في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للأخ المنادي والعزيزة أم ود في خروج هذا الملف للنور فجزاهم الله عني خير الجزاء

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺