

المحاضرة الأولى

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

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

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

١. التغيير
٢. التغيير التنظيمي
٣. ادارة التغيير
٤. تسبق التغيير

❖ يعرف التغيير بأنه عملية :

١. التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع مستقبلي
٢. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع المستقبلي
٣. التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي
٤. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي

مفهوم التغيير التنظيمي

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

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

١. احدث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
٢. احدث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
٣. احدث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة
٤. عدم القيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة

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

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

❖ يعرف التغيير التنظيمي بأنه احدث تعديلات في ..

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

❖ تتمثل ادارة التغيير في :

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

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

١. استراتيجية التغيير
 ٢. عناصر التغيير
 ٣. ادارة التغيير
 ٤. برنامج التغيير
- مفهوم إدارة التغيير**
- **عرف Ricardo** إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجيه
 - **يرى Tushman** إن ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشاه من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاليه

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

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

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

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

- إدارة التغيير: هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها

- عَرَفَ بنيس Bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والإقتصادية

- إدارة التغيير: عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات

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

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

❖ من اهداف التغيير

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

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

١. تحديات التغيير
٢. إدارة التغيير
٣. أهداف التغيير
٤. تنظيم التغيير

أهداف التغيير

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

❖ واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير ...

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

❖ واحدة من الآتي ليست من أهداف التغيير...

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

❖ واحدة من الآتي ليست من اهداف التغيير :

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

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

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

❖ مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم يصنف ضمن :

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

❖ يصنف تمكين المديرين من اتباع أسلوب الاداره بالاهداف ضمن

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

❖ واحدة من الاتي ليست من اهداف التغيير ..

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

❖ يتميز التغيير بأنه :

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

❖ يندرج التغيير كعملية مستمرة ضمن:

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

❖ واحدة من الآتي ليست من خصائص التغيير ..

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

❖ من خصائص التغيير:

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

❖ استمرار عملية التغيير يصنف ضمن...

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

❖ عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تسمى

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

خصائص التغيير

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

المحاضرة الثانية

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

- ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر ، مثلاً ٥٠% من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهراً
- ثورة الاقتصاد : والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة
- الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات
- ثورة العولمة : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية
- الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية

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

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

❖ أدت ثورة العولمة إلى.....

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

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

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

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

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

❖ سيادة اقتصاد السوق وازدياد حدة المنافسة تصنف ضمن

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

❖ من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر

على تنافسية منظمات الأعمال.....

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

❖ واحدة من الآتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير :

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

❖ من الأسباب الخاصة بالتغيير.....

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

❖ واحدة من الآتي ليست من الأسباب الخاصة للتغيير :

١. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
٢. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود
٣. المركزية وانعدام التفويض
٤. زياده قيمه المنظمه 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 يقتتص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل
- التهديد : التي سيؤثر سلباً على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفه

❖ غالباً ما يصنف ضرورة مواكبه التغيير التكنولوجي ضمن :

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

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

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

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

١. الاسباب العامة للتغيير
٢. الاسباب الخاصة للتغيير
٣. الاسباب التنافسية للتغيير
٤. الاسباب غير المباشرة للتغيير

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

١. زيادة قيمة المنظمة في السوق (من الاسباب الخاصة بالتغيير)
٢. زيادة شكاوى العملاء في المنظمة
٣. زيادة تغيب العاملين
٤. زيادة حجم الاعمال المكتبية

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

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

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

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

❖ من مؤشرات عدم الحاجة للتغيير في المنظمة

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

❖ تصنف انعدام التفويض في الموظفين وضعف الثقة فيهم ضمن :

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

❖ تصنف ضعف الثقة في الموظفين ضمن:

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

مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

- ١- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على منافسه
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسبب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الأعمال المكتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- ١٠- الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية

❖ من مؤشرات الحاجة الي التغيير في المنظمات ..

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

❖ يصنف وجود المركزية ضمن :

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

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

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

❖ الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه يصنف ضمن :

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

❖ الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين يصنف ضمن :

١. الاسباب الخاصه بالتغيير
٢. مؤشرات الحاجة للتغيير
٣. الاسباب الانسانيه للتغيير
٤. الاسباب الاجتماعيه للتغيير

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

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

❖ ضمن مبادئ التغيير الاعتماد على القوه الرسمية يندرج ضمن :

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

❖ التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :

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

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

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

مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمه على التعامل مع التغيير بكفاءه :

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

- أسلوب المرسوم والقرار

- أسلوب الإحلال أو التبديل

- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

٢- مبدأ مشاركة المرووسين : لابد من مشاركة المرووسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمه ذات الصله بالتغيير من خلال الأساليب التاليه

✓ أسلوب القرارات الجماعيه

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعيه

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

- أسلوب المناقشه الجماعيه للحاله

- أسلوب التدريب الجماعي

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

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

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

١. التفويض .
٢. مشاركة المروسين .
٣. السلطة من جانب واحد .
٤. السلطة من جانبيين .

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

١. مشاركة المروسين
٢. السلطة من جانب واحد
٣. التفويض
٤. المركزية

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

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

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

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

❖ ضمن مبادئ التغيير ، من أساليب مبدأ التفويض نجد

١. أسلوب القرارات الجماعية
٢. أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية
٣. أسلوب المناقشة الجماعية للحاله
٤. أسلوب الإحلال او التبديل

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

١. التفويض
٢. مشاركة المروسين
٣. السلطة من جانب واحد
٤. السلطة من جانبيين

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

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

أهمية التغيير

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

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

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

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

١. العائد والتكلفة
٢. العقلانية والمنطق
٣. الواقعية والمرونة
٤. الموضوعية والنزاهة

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالرشادة يعني ..

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

❖ ان تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية يعني ...

١. ان تتم في اطار حركة المنظمة
٢. ارتباطها بالواقع العملي للمنظمة
٣. احتياجها الى التفاعل الايجابي
٤. توافقها مع احتياجات قوى التغيير

❖ ضمن خصائص ادارة التغيير تعني الواقعية ان ترتبط

اداره التغيير

١. بامكانات المنظمة
٢. بأهداف المنظمة
٣. بأهداف العاملين
٤. بأهداف العملاء

❖ إن تتميز إدارة التغيير بالفعالية يعني

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

❖ القدرة على التكيف السريع مع الاحداث يعتبر من خصائص :

١. خصائص ادارة التغيير
٢. خصائص الادارة بالاهداف
٣. مبادئ اداره التغيير
٤. مبادئ الادارة بالاهداف

❖ أن تتميز ادارة التغيير بالشرعية يعني :

١. أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد
٢. أن يتم التغيير في اطار القانوني
٣. أن يسعى التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
٤. أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها

❖ من خصائص إدارة التغيير ...

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

خصائص ادارة التغيير

- الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير
- الواقعية : يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، 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 القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها
- المشاركة : تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونيه والأخلاقية في آن واحد

تابع خصائص ادارة التغيير

- الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- الرشادة : يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع
- القدرة على التطوير والإبتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه
- القدرة 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

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

أنواع التغيير الرئيسية

1- التغيير الاستراتيجي

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رساله واهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجوده والإبتكار ، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخليه 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

٢- التغيير الوظيفي

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديده والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثره على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد -يجب على القاده والجهات الإداريه والأفراد أن يكونوا على دراية جيده بالطرق والأساليب الفنيه والإداريه التي يتغير بها الأفراد

❖ يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي

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

❖ يتمثل التغيير الوظيفي في....:

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

❖ التغيير الذي يرتبط بالإجراءات وبناء المنظمة هو :

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

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

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

❖ غالباً ما يجب على المدير تحفيز الموظفين ضمن

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

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

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

❖ يجب على القاده ان يكونوا على درايه جيده بالاساليب الفنيه والاداريه التي يتغير بها الافراد ضمن

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

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

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

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

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

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

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

❖ يتمثل التغيير التحويلي في :

١. إدراك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها
٢. وضع الانظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
٣. تحسين وتطوير للوضع القديم
٤. التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة

❖ التغيير الذي يحدث عندما يدرك المدراء أن هناك فرصة يجب اغتنامها هو التغيير ...

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

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

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

❖ عملية اعاده هيكله المنظمة تتدرج ضمن :

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

❖ من اعقد انواع التغيير :

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

❖ يندرج ضمن التغيير التحويلي :

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

أنواع التغيير الرئيسية

٣- التغيير التطويري

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

يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :

١- لدى الأفراد في المنظمة قدره على التقدم والتطوير

٢- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

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

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

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

٤- التغيير التحويلي

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

- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

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

٢- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة

٣- تقديم منتجات أو خدمات جديد

أنواع التغيير الأخرى

١- التغيير حسب التخطيط

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

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

٢- التغيير حسب الشمولية

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

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

٣- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

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

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

٤- التغيير حسب الحالة

✓ التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات

✓ التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٥- التغيير حسب مستويات التغيير

✓ التغيير على مستوى المنظمة

✓ التغيير على مستوى أسلوب العمل

✓ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية

✓ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة

٦- التغيير حسب السرعة

✓ التغيير السريع

✓ التغيير التدريجي

❖ غالباً ما يندرج ضمن التغيير التحويلي

١. تقديم منتجات أو خدمات جديدة

٢. تغيير الأنظمة الجديدة والإجراءات

٣. ربط إدارة التغيير بروية رساله المنظمة

٤. تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي

❖ يتمثل التغيير غير المخطط في

١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

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

١. التغيير الجزئي

٢. التغيير غير المخطط

٣. التغيير الشامل

٤. التغيير المخطط

❖ التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات هو

١. التغيير الجزئي

٢. التغيير الداخلي

٣. التغيير المخطط

٤. التغيير الشامل

❖ التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو مجال واحد في المنظمة

١. التغيير العشوائي

٢. التغيير الجزئي

٣. التغيير غير المخطط

٤. التغيير السريع

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

١. التغيير على مستوى المنظمة.

٢. التغيير على مستوى أسلوب العمل.

٣. التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

٤. التغيير على المستوى المادي والمعنوي.

❖ ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة الى....:

١. التغيير السريع والتغيير التدريجي

٢. التغيير الداخلي والتغيير الخارجي

٣. التغيير المادي والتغيير المعنوي والتكنولوجي

٤. التغيير الشامل والتغيير الجزئي

❖ يتمثل التغيير المعنوي في :

١. التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي

٢. التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة

٣. التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

٤. التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة

❖ التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى

١. التغيير المادي

٢. التغيير المعنوي

٣. التغيير غير المخطط

٤. التغيير الشامل

عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

١- الموضوع : الذي يتناوله التغيير

٢- المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها

فهو أساس التغيير

٣- المحاييد : الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير

٤- المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها

٥- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

أنماط الطرف المغير

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

❖ الشخص المحايد هو الشخص الذي :

١. لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير
٢. يرفض عملية التغيير
٣. يقاوم عملية التغيير
٤. يمارس التغيير

❖ مقاومة المقاومة سلوك يقوم به ..:

١. قادة التغيير في تعاملهم مع الغير
٢. قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير
٣. قادة المقاومة في تعاملهم مع قيادة التغيير
٤. قادة المقاومة في تعاملهم مع التغيير

❖ من عناصر التغيير:

١. الموضوع والمساند والضعيف والمحايد
٢. القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم
٣. المقاوم والمحايد والمغير والموضوع
٤. الموضوع والقوي والمساند والمقاوم

❖ من عناصر التغيير :

١. مقاومة المقاومة والموضوع
٢. الموضوع والقوى والمساند والمقاوم
٣. الموضوع والمساند والضعيف والمحايد
٤. القوي والمحايد والاسلوب والمقاوم

❖ الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو

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

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

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

❖ الطرف المغير الذي يتعلم عن طريق التجربة والخطأ هو المغير

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

❖ المغير المادي هو الذي :

١. يتعلم عن طريقه التجربة والخطأ
٢. يلزمه معرفه كيف تعمل الأشياء
٣. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع
٤. يشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة

❖ المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

١. يربط بين ما يعرض عليه من أفكار بعالم الواقع
٢. يبحث عن المعنى في عملية التغيير
٣. يبحث عن الحقائق في عملية التغيير
٤. يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه

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

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

❖ **يسمى الشخص المغير الذي يحتاج الى معرفه طرق العمل:**
❖ **الشخص المغير الذي يلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء يسمى:**

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

❖ **من عناصر التغيير :**

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

❖ **من انماط الطرف المغير :**

١. المدقق والمادي واللاعقلاني والمعنوي
٢. المعنوي والمنفذ والعقلاني والمادي
٣. المتأمل والمدقق والمنفذ والمادي
٤. المادي والعقلاني والمنفذ والمتأمل

❖ **يصنف التغيير العشوائي ضمن التغيير حسب**

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

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

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

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

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

❖ **المغير العقلاني هو الذي ...**

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

❖ **الطرف المغير الذي يشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة هو ..**

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

المحاضرة الرابعة

مجالات التغيير

١- المجال التكنولوجي

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

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

٢- المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلي للمنظمه وأقسامها
- يتضمن **تقسيم الأعمال وتوزيع المهام** وتحديد المسؤوليات
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو ازالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمه

٣- المجال الإنساني

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

- يركز مجال تغيير الأفراد على :

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

٤- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال :

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

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

❖ يهتم مجال التغيير التنظيمي :

١. بالمعدات والآلات
٢. بتغيير الأفراد
٣. **بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام**
٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ غالباً ما يهتم مجال التغيير الإنساني :

١. بالجانب النوعي في الوظائف
٢. **بالقيم والاتجاهات**
٣. بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام
٤. بعلاقات العمل وجودتها

❖ **مجال التغيير الذي يتضمن تغيير افكار وقيم واتجاهات الافراد هو**

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

❖ **تغيير الامكانيات العقلية للفرد يصنف ضمن ...**

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

❖ **ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير ، تحديد المشكلة و التعرف عليها يأتي في الخطوة...**

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

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

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

- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير

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

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

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

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

❖ يتم ضمن الخطوة الإدارية الثالثة لتحديد مجال التغيير

١. ابتكار حلول التغيير
٢. استمرارية مجال التغيير
٣. تحديد مشكله التغيير
٤. تنفيذ حلول التغيير

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

١. التجديد المستمر للتنظيم
٢. ابتكار الحلول والالتزام بها
٣. الاهتمام بالبعد الانساني
٤. استخدام مفهوم النظم

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

١. ابتكار الحلول و الالتزام بها
٢. تحديد المشكلة والتعرف عليها
٣. استمرارية مجال التغيير
٤. توقف مجال التغيير

❖ وجود ضغط للتغيير بالمنظمة بعد أحد

١. الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير
٢. مراحل عملية التغيير
٣. الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
٤. مراحل ادارة التغيير

❖ من العناصر المساعدة على التغيير....:

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

❖ تبني إستراتيجية التطوير، يعتبر أحد...

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

❖ استخدام مفهوم النظم يأتي ضمن ..

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

العناصر المساعدة على التغيير

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

- 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 جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم
- أن يأتي بفرص **عمل جديد** تسمح بالتطور والتقدم
- أن **يزيل الضغط والاختلال الموجود** ويعالج السلبيات
- أن **يكسب الإدارة مهارات جديدة** تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

❖ الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة يصنف ضمن

١. العناصر المساعدة على التغيير

٢. عناصر التغيير
٣. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة
٤. عوامل نجاح التغيير الفعال

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

١. أسس التغيير الإيجابي

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

❖ من أسس التغيير الإيجابي :

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

❖ واحدة من الآتي ليست من اسس التغيير الايجابي ..

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

❖ واحدة من الاتي ليست من اسس التغيير الايجابي

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

❖ أن يزيل التغيير الضغط والاختلال الموجود في المنظمة يصنف ضمن

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

❖ من أسس التغيير الإيجابي ...

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

❖ من أسس التغيير السلبي :

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

مداخل التغيير

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

❖ تدرج الصحوة واليقظة والتنبيه ضمن....:

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

❖ تدرج اهميه الصحوة واليقظة ضمن

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

❖ واحد من الاتي ليست من مداخل التغيير :

١. عدم قبول الوضع الحالي.
٢. عدم قبول الوضع المستقبلي.
٣. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
٤. التقدم نحو الغير.

❖ يصنف تبني استراتيجيات التطوير ضمن :

١. الخطوات الاداريه لتحديد مجال التغيير
٢. العناصر المساعدة على التغيير
٣. مراحل اداره التغيير
٤. تنسيق خطه التغيير

❖ تصنف ضرورة التخلي عن الوضع الحالي الواقعي ضمن :

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

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

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

❖ يصنف ابتكار الحلول والالتزام بها ضمن ..

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

المحاضرة الخامسة

القوى الداخلية

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

- **وعي وإدراك المديرون للتغيير** : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصة وأن إداره تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات
- **زيادة طموحات وحاجات الأفراد** : مما يدفع بإداره إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل
- **نمو المنظمة وتطورها** : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ **تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية**

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

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

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

- **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة**

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

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

قوى التغيير الخارجية

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة إداره 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 القدره والميزه التنافسيه
- ✓ الاهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجيه المباشره
- ✓ وترك الأنشطة غير المباشره للغير
- ✓ **الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير**
- ✓ **الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير**
- ✓ تشجيع الابتكار والإبداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشريه
- ✓ **الاهتمام بالقياده التحوليه**

❖ من القيم الحديثة في الادارة الدافعة للتغيير

❖ من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير:

١. **الاهتمام بالقياده التحوليه**

٢. ازدياد حدة المنافسة
٣. التغيير في الادارة العليا
٤. زيادة طموحات و حاجات الافراد

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

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

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

❖ من القيم الإدارية الحديثة الدافعة للتغيير

١. **استثمار نظم المعلومات والاتصال**

٢. ازدياد حدة المنافسة
٣. التغيير في الادارة العليا
٤. زيادة طموحات وحاجات الافراد

❖ الاهتمام بالطاقات البشرية بصنف ضمن

١. **القيم الحديثة في الادارة**

٢. قوى التغيير الخارجية
٣. قوى التغيير الداخلية
٤. مؤشرات الحاجة الى التغيير

❖ يدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية

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

البيئة	طبيعة التغييرات
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 الأعمال ▪ تغير الأسعار
٣ البيئة التكنولوجية	▪ تطور وسائل الإنتاج ▪ انفجار المعلومات
٤ البيئة القانونية	تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً

المحاضرة السادسة

❖ ضمن مراحل ادارة التغيير يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :

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

❖ ضمن مراحل ادارته التغيير التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخليه

يتم في ..

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

مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمه

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

❖ يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :

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

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير

٢. مرحلة تنفيذ خطة التغيير

٣. مرحلة تشخيص المشكلات

٤. مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

❖ يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن :

١. مرحلة تخطيط جهود التغيير

٢. مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

٣. مرحلة تشخيص المشكلات

٤. مرحلة تنظيم خطة التغيير

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

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

١. الأولى

٢. الثانية

٣. الثالثة

٤. الرابعة

❖ ضمن المرحلة الرابعة من مراحل ادارته التغيير يتم :

١. تحديد بدايه ونهايه التغيير

٢. وضع اهداف وخطط التغيير

٣. التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير

٤. يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطه بالبيئة الخارجيه

❖ ضمن مراحل إدارة التغيير ، يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير في المرحلة ..

❖ ضمن مراحل إدارة التغيير ، تحديد استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير يتم ضمن

١. الأولى

٢. الثانية

٣. الثالثة

٤. الرابعة

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

١. المرحلة الثانية

٢. المرحلة الثالثة

٣. المرحلة الرابعة

٤. المرحلة الخامسة

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

➤ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب

في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات

التنظيمية كالهيكـل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ،

والنظم والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا

➤ تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى

تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير

➤ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب

الجدول الزمني المحدد

❖ يتم ضمن المرحلة الرابعة للتغيير :

١. تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

٢. تخطيط جهود التغيير

٣. تشخيص مشكلات المنظمة

٤. تحديد طبيعة مقاومه التغيير

❖ تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة :

١. تخطيط جهود التغيير

٢. تنفيذ خطة التغيير

٣. تشخيص المشكلات

٤. تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

- ❖ ضمن مراحل ادارة التغيير ، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحله ..أو حسب الجدول الزمني المحدد في
- ❖ ضمن مراحل ادارة التغيير، التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعة للتغيير يتم ضمن ...

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

- ❖ ضمن المرحله الثالثة من مراحل ادارة التغيير يتم
- ١. تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة
- ٢. يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير
- ٣. وضع اهداف وخطط التغيير
- ٤. تنفيذ ومتابعة خطه التغيير

المحاضرة السابعة

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

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

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

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

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

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

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

- ❖ حسب " كوتر" لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يجب ...

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

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

- كافة الأطراف ضمن خطوة : (٥)

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

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

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

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

- ١- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد
- ٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير : عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة ، ومن أهم سمات ذلك التحالف :

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

- ٣- تطوير رؤية واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية :

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

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

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

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

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

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

- استخدام اللغة المعبره والعبارات الواضحه وتوضيح الأمور بكل صراحه
- الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات و المحادثات غير الرسمية
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير
- ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد

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

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

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

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

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

١. لتطوير ورؤية التغيير.
٢. لتوصيل رؤية التغيير.
٣. لتمكين العاملين.
٤. لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.

❖ توصيل رؤية التغيير ، تعد احد خطوات نموذج

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

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

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

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

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

❖ حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة : (٧)

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

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

١. عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
٢. عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم
٣. عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
٤. عدم ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

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

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

٣. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير

٤. الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

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

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

❖ من أسس كوتر لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة:

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

أولاً : تابع نموذج كوتر KOTTER

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

الموظفين على المدى القريب حيث يجب :

➤ أن يلمس الموظفون تلك المكاسب

➤ أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهود المبذولة 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 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 :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى

عدم المبالغة في الإحتفال بإنجازات المحققه حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير

قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد

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

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

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

➤ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية

➤ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة

➤ ربط الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

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

١. مرحلة اذابه الجليد (١)

٢. مرحلة ادارة التغيير (٢)

٣. مرحلة توصيل رؤيه التغيير

٤. مرحلة اعاده التجميد (٣) او مرحلة الاستقرار

❖ حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد هي : (١)

١. مرحلة اذابة الجليد

٢. مرحلة ادارة التغيير

٣. مرحلة توصيل رؤية التغيير

٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

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

١. تحديد المشكلة
٢. مرحلة إذابة الجليد
٣. مرحلة إدارة التغيير
٤. واعداده التجميد

❖ حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة هي : (٢)

١. مرحلة إذابة الجليد
٢. مرحلة إدارة التغيير
٣. مرحلة توصيل رؤية التغيير
٤. مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد

❖ حسب نموذج " ليفين " تظهر مقاومة التغيير في المرحلة ...

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

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

١. إعادة التجميد
٢. إذابة الجليد
٣. إدارة التغيير
٤. إيجاد دافعية التغيير

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

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

١. مرحلة إعادة التجميد.
٢. مرحلة إذابة الجليد.
٣. مرحلة إدارة التغيير.
٤. مرحلة الاستقرار.

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

الأطراف بالحاجة الى التغيير هو

١. أفانوفيتش
٢. كوتر
٣. لويين
٤. أوتول

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

١. مرحلة إذابة الجليد
٢. مرحلة إدارة التغيير
٣. مرحلة توصيل رؤية التغيير
٤. مرحلة الاستقرار

❖ مرحلة إذابة الجليد تعد احد خطوات نموذج

١. كوتر
٢. أوتول
٣. ليفين
٤. أفانوفيتش

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

١. مرحلة إذابة الجليد
٢. مرحلة إدارة التغيير
٣. مرحلة توصيل الرؤية التغيير
٤. مرحلة إعادة التجميد

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

- ١- مرحلة إذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشئ جديد وبالتالي إيجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة
- ٢- مرحلة إدارة التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي
- يحذر لويين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير
- ٣- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١. الاعتراف بالحاجة للتغيير
٢. تشخيص المشكلة
٣. التنفيذ والتقويم
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة

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

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

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

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

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

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

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

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

❖ حسب نموذج " افانوفيتش " التنفيذ والتقييم يأتي مباشرة بعد

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

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

١. مرحلة ادارته التغيير
٢. مرحلة اعاده التجديد
٣. مرحلة تحديد المشكله
٤. مرحلة اذابته الجديد

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

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

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

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

المحاضرة الثامنة

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

١. تكون درجة الاحاح مرتفعه ودرجه المقاومه مرتفعه
٢. تكون درجة الاحاح مرتفعه ودرجه المقاومه منخفضه
٣. تكون درجة الاحاح منخفضه ودرجه المقاومه مرتفعه
٤. تكون درجة الاحاح منخفضه ودرجه المقاومه منخفضه

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

١. استراتيجية العقلانية والميدانية
٢. استراتيجية التثقيف والتوعية
٣. استراتيجية القوة القسرية
٤. استراتيجية الاقتناع

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

١. استراتيجية الاقتناع
٢. استراتيجيه المشاركه واسعه النطاق
٣. استراتيجية المشاركه
٤. استراتيجية العقلانيه الميدانيه

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

١. استراتيجية ميدانية العقلانية
٢. استراتيجية التثقيف التوعوية
٣. استراتيجية مشاركة واسعة النطاق
٤. استراتيجية القوة القسرية

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

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

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

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

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

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

❖ استراتيجية القوة القسرية غالبا ما تناسب ...

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

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

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

❖ تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية

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

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

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

❖ عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم وبالتالي يقاومونه ، فإن استراتيجية التغيير المناسبة للتعامل معهم هي

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

❖ يحاول قائد التغيير ازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير من خلال استراتيجية

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

أولاً : استراتيجيات التغيير

١- إستراتيجية القوة القسرية

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

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

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

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

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

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

١. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة مرتفعة (الاقناع)
٢. تكون درجة الإلحاح منخفضة والمقاومة منخفضة (الأخضر)
٣. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة مرتفعة (الاجبار)
٤. تكون درجة الإلحاح مرتفعة والمقاومة منخفضة (المشاركة المركزة)

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير المتدرج، تسمى الاستراتيجية التي تقوم على التعاون الكامل بين الأفراد والمنظمة

١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

٢. استراتيجية الأتباع.

٣. استراتيجية المشاركة المركزة.

٤. استراتيجية العقلانية الميدانية.

ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج

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

- مهارات وقدرات العاملين
- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر
- ثقافة المنظمة

* ضمن هذه الإطار يمكن استخدام الإستراتيجيات التالية :

١- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير

- تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجج الأطراف المشاركة وأهدافها

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

٢- استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة

٣- استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة

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

❖ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي ، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك

المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة من الأفضل استخدام :

١. استراتيجية البراعة القيادية

٢. استراتيجية الإقناع

٣. استراتيجية الإلزام

٤. استراتيجية الديكتاتورية

❖ ضمن استراتيجية التغيير البنوي من الأفضل استخدام استراتيجية الديكتاتورية عندما

١. تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة مرتفعة

٢. تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة منخفضة

٣. لا تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة مرتفعة

٤. لا تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة منخفضة

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

١. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة

٢. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة

٣. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة

٤. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة

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

١. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .

٢. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة .

٣. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .

٤. لا تكون المنظمة في أزمة شديدة والمقاومة منخفضة

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

١. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .

٢. تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة .

٣. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة مرتفعة .

٤. لا تكون المنظمة في أزمة والمقاومة منخفضة



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

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

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

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

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

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

ثالثاً : استراتيجية التغيير البنوي

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

- ١- إستراتيجية البراعة القيادية :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ، ومقاومة التغيير منخفضة . هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدر الإداري والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب
- ٢- إستراتيجية الاقتاع :
- تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل
- ٣- إستراتيجية الالتزام :
- تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي باتباع أسلوب الإيجار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق
- ٤- الإستراتيجية الديكتاتورية :
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية ، يكون هذه الإستراتيجيه هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين

المحاضرة التاسعة

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

١. سلبية
٢. إيجابية
٣. جزئية
٤. معنوية أو خيارات أخرى ٩

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

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

❖ تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح :

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

- ❖ تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ...
- ❖ تكون مقاومة التغيير سلبية عندما....
- ١. سلبية.
- ٢. إيجابية.
- ٣. كارثية.
- ٤. بسيطة . او خيارات أخرى

مفهوم مقاومة التغيير
- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة
- قد تأخذ المقاومة شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضه أو مناهضه لعملية التغيير
- قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها

- ١. يكون التغيير المقترح إيجابيا
- ٢. يكون التغيير المقترح فعلا
- ٣. تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة
- ٤. تكون الفوائد المحققة منه أكثر من التكاليف المدفوعة

- ❖ عندما يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف فإنه
- ١. يشارك في إحداثه.
- ٢. من المحتمل أن يقبل به
- ٣. يقاومه سرا.
- ٤. يقاومه علنا.

- ❖ عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه:
- ١. يقاوم علنا دون خوف
- ٢. يقوم سرا
- ٣. من المحتمل ان يقبل بالتغيير
- ٤. يشارك في نجاح التغيير
- او.. خيارات أخرى
- ١. يرفض التغيير ويقاومه علنا
- ٢. من المؤكد ان يقبل التغيير
- ٣. من المحتمل ان يقبل بالتغيير
- ٤. يرفض التغيير ويقاومه سرا

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

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
١. السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الإضرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالإستقاله وترك العمل
٢. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالاتسحاب
٣. الإستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام

- ١. يقاوم سرا
- ٢. يقاوم علنا دون خوف
- ٣. من المحتمل ان يقبل التغيير
- ٤. يشارك في نجاح التغيير
- ❖ يصنف ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ضمن :
- ١. السلوك الدفاعي العلني
- ٢. السلوك الدفاعي الضمني
- ٣. الاستسلام
- ٤. الاتسحاب



درجات مقاومة التغيير في المنظمات

- ❖ عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير ضار....
- ١. يقاوم علنا دون خوف
- ٢. يقاوم سرا
- ٣. يقاوم سرا دون خوف
- ٤. يقاوم علنا مع الخوف
- ❖ استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ..
- ١. العلني
- ٢. المستتر
- ٣. المباشر
- ٤. العنيف

❖ ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ..

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

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

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

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

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

❖ عندما يضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة فانه بذلك يمارس :

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

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

١. تباطؤ انتاجيته وادائه
٢. زياده اخطائه

٣. ضعف ولائه للمنظمة وفقدانه الدافعيه للعمل

٤. رفضه ومعارضه الشديده للتغيير

❖ عندما يفقد الفرد دافعيته للعمل فانه :

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

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

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

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

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

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

❖ تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع أسباب التغيير بحالة

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

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

١. الصدمة

٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. القبول

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

١. الصدمة

٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. الاسقاط

أسباب مقاومة التغيير

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

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

١. الصدمة

٢. عدم التصديق
٣. الذنب
٤. الاسقاط

❖ من أسباب مقاومة التغيير :

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

❖ من أسباب مقاومة التغيير:

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

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

١. أسباب مقاومة التغيير

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

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

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

❖ من اسباب مقاومة التغيير..

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

❖ من أسباب مقاومة التغيير ...

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

أسباب أخرى لمقاومة التغيير

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

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

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

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

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

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

١. قصر النظر
٢. التفكير الضيق
٣. غش البصيرة
٤. الظرفية

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

١. الشوفينية
٢. الميكافيلية
٣. النظرية
٤. التطبيقية

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

١. الحالة الشوفينية
٢. الجهل الإنساني
٣. غش البصيرة
٤. الغرور

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

١. عدم الاتزان
٢. قصر النظر
٣. عدم النضج
٤. الشك
- او .. خيارات أخرى
١. عدم النضج
٢. ضعف الثقة بالنفس
٣. الشك
٤. عدم الاتزان

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

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

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

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

❖ حسب جيمس اوتول الفرد الذي يرى عدم التشكيك في القادة اللذين وضعوا مسار التغيير عنده

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

❖ حسب جيمس اوتول الفرد الذي يرى ان التفكير الجماعي المرضي

❖ للمجموعه اهم من التغيير عنده

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

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

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

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

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

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

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

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

- ☐ العبيثه تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه
- ☐ نقص المعلومات لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
- ☐ الطبيعه البشريه البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللزومه للتغيير
- ☐ الشك نشك في نوايا قادة التغيير
- ☐ الحمافه 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 تمنع
- ☐ 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
- ☐ الأصاله من نحن لنشكك في القاده الذين وضعونا على هذا المسار
- ☐ التغيير للأقلية استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير
- ☐ العزيمه لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبه الأمر
- ☐ الظرفيه دروس التاريخ ظرفيه لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفه
- ☐ طغيان العاده أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
- ☐ الجهل الإنساني الإنسان عدو ما يجهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

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

❖ من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

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

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

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

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

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

❖ ضمن ردود الأفعال على التغيير ، يصنف قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغير الذي حدث ضمن....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١. تعريف الأفراد بأهمية وضرورة التغيير
 ٢. تدريب العاملين على مهارات جديدة
 ٣. وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير
 ٤. تقوم على إجبار العاملون على قبول التغيير
- ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير، من سلبيات استراتيجية الاستقطاب:
١. انها تستغرق وقت اطول
 ٢. انها ذات تكلفة كبيرة
 ٣. تساهم في حصول مشاكل في المستقبل
 ٤. انها تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
- ٥ - استراتيجية الاستقطاب
- حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفه
- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال

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

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

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

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

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

١. استراتيجية التسهيل والدعم
 ٢. استراتيجية التعليم والاتصال
 ٣. استراتيجية التفاوض والاتفاق
 ٤. استراتيجية الإجبار
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
- ٦ - استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني
- حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقيه ، أو الفصل أو النقل
- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوه الكبيره
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدره على التغلب على أي نوع من المقاومه
- من سلبياتها انفاض الروح المعنويه للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير :

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

❖ إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثره يعد من...

١. سلبيات مقاومة التغيير
٢. إيجابيات مقاومة التغيير
٣. محفزات مقاومة التغيير
٤. أسباب مقاومة التغيير

❖ كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير ، ماعدا

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

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

١. إظهار ضعف فعالية عمليات الاتصال
٢. إظهار المنظمة لأهداف التغيير
٣. إظهار ضعف في نقل معلومات التغيير
٤. إظهار المنظمة لكفاءة التغيير

❖ من إيجابيات مقاومة التغيير

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

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

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

❖ إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال يعد من

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

❖ من إيجابيات مقاومه التغيير

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

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

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

إيجابيات مقاومة التغيير
غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا
أن هناك نواحي إيجابية لها وهي :
- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله
وأثره 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

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

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

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

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

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

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

المحاضرة الحادية عشر

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

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

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

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

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

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

❖ من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

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

❖ غالبا ما يعتبر الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي من

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

الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

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

عوامل نجاح التغيير الفعال

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

❖ من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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

❖ الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي يصنف ضمن :

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

❖ كل مما يأتي من عوامل نجاح التغيير الفعال، ماعدا

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

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

١. العملاء لدورهم في أحداث التغيير
٢. العاملين لدورهم في أحداث التغيير
٣. العملاء لدورهم في إيقاف التغيير
٤. العاملين لدورهم في إيقاف التغيير

❖ واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال :

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

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

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

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

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

❖ من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

١. التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير
٢. توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه
٣. إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
٤. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه

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

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

عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

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

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

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

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

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

❖ : تهيئة المناخ الصحي للتغيير

- ✓ الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابة الملائمة
- ✓ نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على أحداث التغيير المطلوب
- ✓ تنمية الاتجاهات الملائمة : تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- ✓ تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإتجاه التغيير المطلوب

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

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

❖ التعرف على الإيجابيات والسلبيات يندرج ضمن

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

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

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

❖ مقاومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير :

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

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

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

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

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

❖ التركيز على الافراد المتجانسين مع التغير يصنف ضمن

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



❖ معوقات التغيير

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

❖ **تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه يصنف ضمن :**

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

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

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

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

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

المحاضرة الثانية عشر

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

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

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

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

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

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

❖ **القيادة الاداريه والمشاركه والتحفيز تعتبر من**

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

أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد

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

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

❖ واحد من الاتي ليست من أدوات ادارة التغيير المؤثرة على الافراد

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

❖ من خصائص قيادة التغيير :

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

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

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

❖ القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير

١. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٢. القدرة على الحركة والابتكار
٣. القدرة على التنظيم
٤. القدرة على اتخاذ القرارات

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

١. القدرة على تحديد اهداف التغيير
٢. القدرة على احداث التغيير
٣. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
٤. القدرة على اتخاذ القرارات

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

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

❖ القدرة على مواجهة الأزمات يتطلب من قيادة التغيير :

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

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

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

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

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

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

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

خصائص قيادة التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها :

- (١) القدرة على تحديد الأهداف والسياسات : أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير
- (٢) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية : من خلال انتهاز المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية
- (٣) القدرة على أحداث التغيير : أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على أحداث التغيير
- (٤) القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة : يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات
- (٥) القدرة على الحركة والإبتكار : أي يجب توفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار 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 وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإتجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات
- (٧) القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية : يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير
- (٨) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية

❖ يصنف فهم عملية التغيير ضمن :

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

سمات وخصائص قائد التغيير

- ☒ الطاقة والنشاط
- ☒ الحماس
- ☒ التفاؤل

❖ لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :

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

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

١. تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
٢. أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية دافعه
٣. الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تثبيت الثقافة السائدة
٤. الإدراك أن عملية التغيير غير معقدة

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

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

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

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

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

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

❖ غالباً ما تتطلب القدرة على مواجهته المواقف المتغيرة ان يكون لدى قياده التغيير:

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

مبادئ قيادة التغيير

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

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

المحاضرة الثالثة عشر

❖ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة
توجد بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير علاقة :

١. عكسية
٢. تبادلية
٣. نمطية
٤. لا توجد علاقة بينهما

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

١. طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
٢. القيادة الادارية.
٣. تجربة أفراد العاملين.
٤. خبرة المنظمات في حل المشكلات.

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

١. بيئة الاعمال
٢. القيادة الادارية
٣. تجربه الافراد العاملين
٤. تجربه العملاء

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

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

❖ التوقع المعياري يعني امتلاك قيادة التغيير :

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

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

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

ثالثاً :- من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

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

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

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

❖ **يعد التركيز على العميل احد متطلبات :**

١. ادارة الجودة الشاملة

٢. إعادة الهندسة

٣. ادارة الاهداف

٤. لا توجد الاجابة الصحيحة

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

١. اعاده الهندسه

٢. ب-الاداره بالمشاركه

٣. اعاده الهيكله

٤. اداره الجودة الشاملة

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

١. التركيز على الأساليب التقليدية

٢. تقيد حرية الموظفين

٣. الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات

٤. توظيف تكنولوجيا المعلومات

رابعاً :- مداخل التغيير الثقافي

٢- إعادة الهندسة :

- تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل

جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف

احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير

الهيكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين

- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض

التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في

السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين بإصدار 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 مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم ملف العزيزة شموع العسيري ومن ساعدها في كتابة الاسئلة وترتيبها وشكر للأخ المنادي والعزيزة أم ود و الإراده والمستحيل و جنون الإحساس ولوسيندا و أبو ريان وانوار و باسمه و لأبو عبدالله ووردة جوربة وزارينا

راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺

##وشكراً ل أم حنان ♥

جنون احساس ولوسيندا لكتابة نموذج ١٤٣٩هـ الفصل الأول وتحديث نور القمر للفصل الأول لعام ١٤٣٩هـ

لوسيندا العصامية، ♥ Zarina & Zainab habib

لكتابة نموذج ١٤٣٩هـ الفصل الثاني

التحديث الأخير بواسطة احلام اليقظة

بتاريخ ١٤٤٠/١/٥هـ