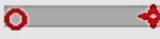


## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- اسئلة الفصل الثاني عام 1434/1433 
- اسئلة الفصل الاول عام 1435/1434 
- اسئلة الفصل الثاني عام 1435/1434 
- اسئلة الفصل الاول عام 1436/1435 

### المحاضرة الاولى

47. تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب .

- أ- بالتغيير. 
- ب- بإدارة التغيير.
- ج- بأهداف التغيير.
- د- بخصائص التغيير.

35/ يعرف التغيير بأنه عملية 

أ- التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع مستقبلي

ب- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع المستقبلي

ج- التراجع من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى الواقع الماضي

د- التحول من الواقع الماضي للفرد او المنظمة الى الواقع الحالي

#### مفهوم التغيير

- غير الشئ أي يذله يغيره أو جطه 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 وتشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تتعدد على العمل الجماعي الشامل
- عرف Bennis التغيير بأنه الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تقيمه هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكيل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق

17/ يتميز التغيير بأنه :

- أ- أمر غير حتمي 
- ب- حركة تشاؤمية
- ج- عملية مستمرة
- د- عملية خاصة

#### خصائص التغيير

- التغيير أمر حتمي لا مفر منه
- التغيير حركة تقاويه حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه
- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة

21/ يدرج التغيير كعملية مستمرة ضمن 

أ- خصائص التغيير

ب- ايجابيات التغيير

ج- رقابة التغيير

د- تسويق التغيير

48. احدث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة تدرج ضمن ..

37. يعرف التغيير التنظيمي بأنه احدث تعديلات في ...
- أ- المستوى التكنولوجي.
- ب- البيئة الخارجية.
- ج- الأهداف والسياسات. 
- د- الحصة السوقية.

#### مفهوم التغيير التنظيمي

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، و احدث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلي والخارجي
- التغيير التنظيمي هو احدث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة

49/ يعرف التغيير التنظيمي بأنه :

- أ- احدث تعديلات في المستوى التكنولوجي بالمنظمة
- ب- احدث تعديلات في البيئة الخارجية للمنظمة
- ج- احدث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة 
- د- عدم اقيام بأية تعديلات على مستوى المنظمة

## □ مفهوم إدارة التغيير

- ✓ عرّف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية
- ✓ يرى Tushman إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقاليه
- ✓ إدارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمره والبعيدة المدى الهادفه إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها

38. الجهد الهادف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف باسم

- أ- استراتيجية التغيير.
- ب- عناصر التغيير.
- ج- إدارة التغيير.
- د- برنامج التغيير.

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

- أ- استراتيجية التغيير.
- ب- عناصر التغيير.
- ج- إدارة التغيير.
- د- برنامج التغيير.

- ✓ يعرف جويسون إدارة التغيير بأنها الجهود الهادفه إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها
- ✓ عرّف بنيس Bennis إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديده وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهاتله في البيئه الإجتماعيه والثقافيه والإقتصاديّه

28/ تمثل إدارة التغيير في :

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

إدارة التغيير عملية يقوم بها القاده الإداريون ضمن خطة محكمة لفرته معينه يتم تنفيذها بدهقة وتنسيق مدروس للوصول إلى الأهداف المنشوده للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات الماديه الفنيه المتاحة بالمنظمات

- 3. واحدة من الآتي ليست من أهداف التغيير ...
- أ- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة.
- ب- زيادة درجة التعاون بين المنظمات
- ج- مساعدة الأفراد على محوص مشكلاتهم.
- د- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

## □ أهداف التغيير

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

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

- أ- أهداف التغيير
  - ب- خصائص التغيير
  - ج- مبادئ التغيير
  - د- معوقات التغيير
1. من أهداف التغيير ...
  - أ- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
  - ب- تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية بدل أهداف المنظمة.
  - ج- تنمية الصراع وإدارته بشكل يخدم المنظمة.
  - د- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالمشاركة.

## المحاضرة الثانية

تتميز ادارة التغيير بالاستهدافية وعني ...

- 134 / ان تتميز ادارة التغيير بالشرعيه يعني .  
 أ- أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد  
 ب- أن يتم التغيير في إطار القانوني  
 ج- أن يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب  
 د- أن يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها
- خصائص ادارة التغيير

- 1 **الاستهدافية**: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومه ومواقف عليها ومقبوله من قوى التغيير
- 2 **الواقعية**: يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمه ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- 3 **التوافقية**: يجب أن يكون هناك قدر متناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفه لعملية التغيير
- 4 **الفعالية**: يتعين أن تكون ادارة التغيير فعاله أي أن تملك القدره على الحركة بحريه منسبها ، وتملك القدره على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإداريه المستهدف تغييرها
- 5 **المشاركة**: تحتاج ادارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق المشركه الواعيه للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- 6 **الشرعيه**: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعيه القانونيه والأخلاقيه في أن
- 7 **الإصلاح**: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما من اختلالات في المنظمه
- 8 **الرشاده**: يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد وليس من المقبول أن تكون تكلفه التغيير اكبر من العائد المتوقع
- 9 **القدره على التطوير والإبتكار**: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فلتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه
- 10 **القدره على التكيف السريع مع الأحداث**: إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

25. ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد بكن ضمن احد خصائص التغيير التاليه .

- أ- الاستهدافية  
 ب- الفعالية  
 ج- الرشاده  
 د- المشاركة

13. ان تتميز ادارة التغيير بالرشاده يعني ...

- أ- ان يخضع قرارات التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد  
 ب- ان يتم التغيير في إطار الشرعيه  
 ج- ان يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب  
 د- ان يتوافق التغيير مع الأحداث ويتكيف معها

14. من مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمات ...

- أ- قلة شكاوي العملاء  
 ب- قلة شكاوي العاملين  
 ج- قلة تغييب العاملين  
 د- زيادة حجم الاصل المكتبيه
19. واعد من الآتي ليست من مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمات ...  
 أ- زياده شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه  
 ب- زياده حجم الاصل المكتبيه  
 ج- زياده حجم المنظمه في السوق  
 د- زياده العيب ونقص ظاهره التسبب التنظيمي

### مؤشرات الحاجه إلى التغيير في المنظمه

1. انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمه على المنافسه
2. انخفاض الحله المعقوب للعاملين
3. كثرة التسرب والإستقالات خاصه بالنسبه للكفاءات
4. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمه
5. كثرة الغياب ونقص ظاهره التأخير والتسبب التنظيمي
6. كثرة اللجان والإجتماعات **ارتفاع حجم الأعمال المكتبيه**
7. التأخر في اتخاذ المقررات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعه
8. المركزيه وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
10. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفرديه والجماعيه

148 / قلنا ما يفرح كثرة اللجان والإجتماعات ضمن

- أ- الأسباب الخاصه للتغيير  
 ب- مؤشرات الحاجه للتغيير  
 ج- الأسباب العامه للتغيير  
 د- مؤشرات عدم الحاجه للتغيير

16. نصف ضعف الثقة في الموظفين ضمن ...  
 أ- الأسباب الخاصه للتغيير  
 ب- مؤشرات الحاجه إلى التغيير  
 ج- خصائص التغيير  
 د- الأسباب العامه للتغيير

- 39 من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال :
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
  - الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
  - تطور وسائل المعلومات والاتصال
  - تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء

كما توجد الكثير من الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثره على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

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

12. من الأسباب الخاصة بالتغيير ...

- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.
- التأخر في اتخاذ القرارات.
- المركزية وانعدام التفويض.
- زيادة قيمة المنظمة في السوق.

- 36 من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال :
- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة
  - تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
  - تطور وسائل المعلومات والاتصال
  - تلبية احتياجات شريحة محدودة من العملاء

24. اقترح " Griener " " ضمن نما السلطة من جانب واحد أسلوب ...

- تدويل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.
- أسلوب المناقشة الجماعية للعائلة.
- أسلوب القرارات الجماعية.
- أسلوب التدريب الجماعي.

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

1. مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :

- 37 التغيير المعتمد على القرارات الجماعية يندرج ضمن :
- مبدأ السلطة
  - مبدأ مشاركة المرؤسين
  - مبدأ التفويض
  - مبدأ تقسيم العمل

• أسلوب المرسوم والقرار

• أسلوب الإحلال أو التبديل

• أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي

2. مبدأ مشاركة المرؤسين : لا بد من مشاركة المرؤسين ذوي القدرات العاليه عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية :

- 44 اقترح " Griener " استخدام أسلوب لقرارات الجماعية ضمن مبدأ
- السلطة من جانب واحد
  - التفويض
  - مشاركة المرؤسين
  - السلطة من جوانب متعددة

- ✓ أسلوب القرارات الجماعية
- ✓ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية

72 الثورة التي فرضت على المنظمات التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي :

- ثورة الاقتصاد
- ثورة العولمة
- ثورة البيئة
- ثورة المعرفة

ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي ، مثلا 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهرا

ثورة الاقتصاد : والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات ، وزيادة الإرتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة

الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات

ثورة العولمة : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية

الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ،

- 18 الثورة التي فرضت على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي هي :
- ثورة الاقتصاد
  - ثورة العولمة
  - ثورة البيئة
  - ثورة المعرفة

1. ائت ثورة العولمة الى ...

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

35. يتمثل التغيير الوظيفي في ...

- أ- ادراك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها.
- ب- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة.
- ج- تحسين وتطوير الوضع القديم.
- د- التغيير المرتبط بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

#### التغيير الوظيفي

- ❖ يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد
- ❖ يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد

21. التغيير الذي يتطلب تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة هو التغيير .

- أ- الاستراتيجي.
- ب- التطويري.
- ج- الجزئي.
- د- التحويلي.

#### التغيير الاستراتيجي

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالروية الإستراتيجية التي تشمل رساله واهداف و فلسفة المنظمة تجاه النمو والجوده والابتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخليه للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السعده
- يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخليه والخارجية بالمنظمة

أشار كلاً من **Kotter & Nadler** إلى أهمية ربط ادارة التغيير بالروية والاهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة

34/ التغيير الذي يتطلب تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة هو التغيير .

- أ- التغيير الوظيفي
- ب- التغيير التكنولوجي
- ج- التغيير الاستراتيجي
- د- التغيير التحويلي

46/ ينقسم التغيير حسب مصدر القوة الدافعة الى

- أ- التغيير السريع والتغيير التدريجي
- ب- التغيير الداخلي والتغيير الخارجي
- ج- التغيير المادي والتغيير المعنوي
- د- التغيير الشامل والتغيير الجزئي

#### التغيير حسب مصدر القوة الدافعه

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

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

- 32 / التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات هو
- أ- التغيير التدريجي
  - ب- التغيير الداخلي
  - ج- التغيير المادي
  - د- التغيير الشامل

### التغيير حسب الشمولية

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

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

### التغيير التطويري

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة
- يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :
  - أ. لدى الأفراد في المنظمة القدره على التقدم والتطوير
  - ب. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب

**يهدف** التغيير التطويري إلى مساندة الظروف المحيطة أو تحسين

- 33 - التغيير الذي يهدف الى مساندة الظروف المحيطة هو التغيير ..
- أ - الاستراتيجي
  - ب - التطويري
  - ج - الجزئي
  - د - التحويلي

### 3. يتمثل التغيير غير المخطط في...

- أ- التغيير الذي تقوم فيه المنظمة كإجراء انفعالي
- ب- التغيير المرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.
- ج- التغيير المرتبط بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة.
- د- التغيير المتعلق بعلاقة الموظف بالوظيفة.

### التغيير حسب التخطيط

❖ **التغيير المخطط** : هو الإجراء الإداري الهادف إلى أحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته وفائده 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

#### أثنا : عناصر التغيير

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

1. الموضوع : الذي يتلوه التغيير
2. المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير
3. المحاييد : الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير
4. المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها
5. مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

40/ المتخصص المتحاييد هو المتخصص الذي :

- أ- لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير
- ب- يرفض عملية التغيير
- ج- يقاوم عملية التغيير
- د- يمارس التغيير

#### التغيير حسب الحالة

التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي والتجهيزات

التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الإجتماعية والإنسانية بالمنظمة

36. التغيير المرتبط بالبيئة الإنسانية بالمنظمة يسمى-

- أ- التغيير المادي.
- ب- التغيير المعنوي.
- ج- التغيير غير المخطط.
- د- التغيير الشامل.

47. التغيير الذي يحدث عندما يدرك المدراء ان هناك فرصة يجب اغتنامها هو التغيير-
- أ- الوظيفي.
  - ب- التطويري.
  - ج- الجزئي.
  - د- التحويلي.

#### 1 التغيير التحويلي

يعد من أخطر أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها

- 38/ يتمثل التغيير التحويلي في :
- أ- إدراك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها
  - ب- وضع الأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة
  - ج- تحسين وتطوير لتوضيح القديم
  - د- التغيير المرتبط بقضايا الاستراتيجية للمنظمة

19/ الشخص المغير الذي يميل الى الاصغاء , ومشاركة الأفكار مع الآخرين يسمى المغير

المغير المتأمل : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير ويميل الى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى التماج 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

50/ المغير العقلاني يتمثل في الشخص الذي :

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

32. الشخص الذي يبحث عادة عن المعنى في التغيير هو

- أ- المغير المنفذ.
- ب- المغير المادي.
- ج- المغير المتأمل.
- د- المغير العقلاني.

20/ مجال التغيير الذي يتضمن تغيير الأفكار والقيم هو المجال

- أ- التنظيمي  
ب- الانساني  
ج- طرق العمل  
د- التكنولوجيا

أ. المجال الإنساني

يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات

يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها

3. مجال التغيير الذي يتضمن تغيير الفكر و قيم واتجاهات

- أ- المجال التنظيمي  
ب- المجال الإنساني  
ج- مجال طرق العمل  
د- المجال التكنولوجي

41/ غالبا ما يهتم مجال التغيير الإنساني :

- أ- بالجانب النوعي في الوظائف  
ب- بالقيم والاتجاهات  
ج- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام  
د- بعلاقات العمل وجودتها

40. تدرج الصحة واليقظة والتنبيه ضمن ...

- أ- مقاومة التغيير.  
ب- مداخل التغيير.  
ج- عناصر التغيير.  
د- برنامج التغيير.

- مداخل التغيير

- ✓ عدم قبول الوضع الحالي  
✓ التخلي عن الوضع الحالي الواقعي  
✓ العمل على إحياء المنظمه  
✓ الصحة واليقظة والتنبيه

✓ التقدم نحو التغيير

3- العناصر المساعدة على التغيير

39. من العناصر المساعدة على التغيير ...

- أ- استمرارية مجال التغيير  
ب- تبنى استراتيجيات التطوير.  
ج- تحديد المشكلة والتعرف عليها.  
د- وجود ضغط للتغيير.

- تحديد الهدف من التغيير  
□ التجديد المستمر للتنظيم  
□ الإهتمام بالتباعد الإنساني  
□ استخدام مفهوم النظم  
□ تبنى استراتيجيات التطوير

الإهتمام بالتعلم من خلال الخبرة

31. واحدة من الآتي ليست من أسس التغيير الإيجابي ...

- أ- أنه يتم ضمن خطة مدروسة .  
ب- أنه يأتي بفرص عمل جديدة.  
ج- أنه يزيد من الضغط والاختلال  
د- أنه يكسب الإدارة مهارات جديدة .

- أسس التغيير الإيجابي

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان 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

19/ من أسس التغيير الإيجابي :

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

- أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعليه

3- العناصر المساعدة على التغيير

- أ- استخدام مفهوم النظم على ضمن ...  
ب- العناصر المساعدة على التغيير  
ج- أسس التغيير الإيجابي.  
د- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير.  
هـ- مجال طرق العمل.

- تحديد الهدف من التغيير  
□ التجديد المستمر للتنظيم  
□ الإهتمام بالتباعد الإنساني  
□ استخدام مفهوم النظم  
□ تبنى استراتيجيات التطوير

□ الإهتمام بالتعلم من خلال الخبرة

- 42/ غالبا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي
- أ- بالمعدات والآلات
  - ب- بتغيير الأفراد
  - ج- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام
  - د- بعلاقات العمل وجودتها

### مجالات التغيير

- أ. المجال التكنوا
- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلّق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والتممه . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية لتربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .
  - تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخليه والخارجيه

### ب. المجال التنظيمي

- ✓ ينصب على العلاقات الوظيفيه والبناء الهيكلي للمنظمة 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

25/ غالبا ما يهتم مجال التغيير التنظيمي :

- ج. المجال الإنساني
- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم وأبهموتهم وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصامسكلات
  - يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد ، وجودتها

- أ- بالمعدات والآلات
- ب- بتغيير الأفراد
- ج- بتقسيم الأعمال وتوزيع المهام
- د- بعلاقات العمل وجودتها

4. من الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ...

- أ- التجديد المستمر للتنظيم.
- ب- ابتكار الحلول والالتزام بها.
- ج- الاهتمام بالبعد الانساني.
- د- استخدام مفهوم النظم.

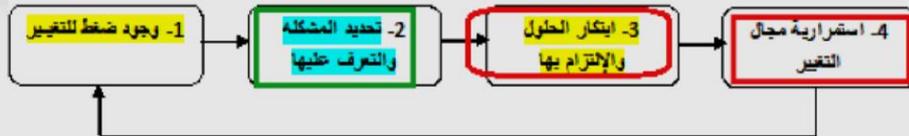
42/ ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير يأتي ابتكار الحلول والالتزام بها في :

- أ- الخطوة الأولى
- ب- الخطوة الثانية
- ج- الخطوة الثالثة
- د- الخطوة الرابعة

29/ ضمن الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير ، ابتكار الحلول والالتزام يأتي ضمن :

- أ- الخطوة الأولى.
- ب- الخطوة الثانية.
- ج- الخطوة الثالثة.
- د- الخطوة الرابعة.

### 2- الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير



32/ ضمن الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير ، وجود ضغط للتغيير يأتي قبل خطوة

- أ- ابتكار الحلول والالتزام بها.
- ب- تحديد المشكلة والتعرف عليها.
- ج- استمرارية مجال التغيير

**ثانياً : قوى التغيير الخارجية**

تتضمن القوى الخارجية الداعمة لسعيه حائه العوامل او الموارد التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها

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

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

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

26/ تغيير حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى :  
 أ- تحسين جودة المنتج  
 ب- ازدياد حدة المنافسة  
 ج- نمو المنظمة وتطورها  
 د- أفلاس المنظمة

17 يصنف التغيير في ظروف السوق ضمن :  
 أ- قوى التغيير الداخلية  
 ب- قوى التغيير المعنوية  
 ج- قوى التغيير المادية  
 د- قوى التغيير الخارجية

32/ تصنف ضمن قوى التغيير الخارجية  
 التطور التكنولوجي  
 ب- التطور الوظيفي  
 ج- التكامل التنظيمي  
 د- الكفاءة التنظيمية

**القوى الداخلية**

❖ **تنمو المنظمة وتطورها :**

❖ **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة**

❖ **الرغبة في تكامل المنظمة :**

11/ واحدة من الآتي ليست ضمن قوى التغيير الداخلية .

أ- إدراك صلاء المنظمة للتغيير  
 ب- زيادة طموحات الأفراد  
 ج- نمو المنظمة وتطورها  
 د- الرغبة في تحسين كفاءة المنظمة

18/ يصنف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن قوى التغيير

أ- التنظيمية  
 ب- المادية  
 ج- الداخلية  
 د- الخارجية

13. يصنف وعي وإدراك المدير للتغيير ضمن .  
 أ- قوى التغيير الداخلية.  
 ب- قوى التغيير الخارجية.  
 ج- قوى التغيير الاجتماعية.  
 د- قوى التغيير المادية.

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

31/ تدرج زيادة طموحات وحاجات الأفراد ضمن قوى التغيير.  
 أ- التنظيمية  
 ب- السلوكية  
 ج- الداخلية  
 د- الخارجية

❖ **زيادة طموحات وحاجات الأفراد :** مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل

## القيم الحديثة في الإدارة : من أهم تلك القيم والمعايير :

- ✓ ارضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً
- ✓ ضرورة بناء القدره والميزه التنافسيه
- ✓ الإهتمام بالجوده كما يدركها العميل
- ✓ الإنتاج في أقل وقت
- ✓ التركيز على الأنشطة الإنتاجيه المباشره وترك الأنشطة غير المباشره للغير
- ✓ الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير
- ✓ الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير
- ✓ تشجيع الإبتكار والإبداع
- ✓ استئمل نظم المعلومات والإتصال
- ✓ الإهتمام بالطاقات البشريه

43. من القيم الادريه الحديثه الدافعه للتغيير...

- أ- استئمل نظم المعلومات والاتصال.
- ب- ازدياد حده المنافسه.
- ج- التغيير في الاداره العليا.
- د- زياده طموحات وحاجات الافراد.

20 من القيم الإداريه الحديثه الدافعه للتغيير :

- أ- الإهتمام بالقياده التحويليّه
- ب- ازدياد حده المنافسه
- ج- التغيير في الاداره العليا
- د- زياده طموحات وحاجات الافراد

10 الإهتمام بالقياده التحويليّه

11. من القيم الحديثه في الاداره الدافعه للتغيير...

- أ- الإهتمام بالقياده التحويليّه
- ب- ازدياد حده المنافسه
- ج- التغيير في الاداره العليا
- د- زياده طموحات وحاجات الافراد

تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل

تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤوليّه الإجتماعيه

البيئه الإجتماعيه

النمو السكاني وتبعاته ( توفير الختمات ، المنتجات ... )

21 يدرج تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤوليّه الاجتماعيه ضمن

أ- البيئه التكنولوجيه

ب- البيئه الاقتصاديه

ج- البيئه الاجتماعيه

د- البيئه القاتونيّه

تغيير الأنظمه والقوانين وطنيا أو إقليميا أو دوليا

البيئه القاتونيّه

نمو الأعمال تغيير الأسعار

تغيير أذواق العملاء

البيئه الإقتصاديه

انفجار المعلومات

تطور وسائل الإنتاج

البيئه التكنولوجيه

21. المرحلة التي يدرك فيها المدراء ضرورة أحداث التغيير هي مرحلة ...

- أ- تشخيص المشكلات.
- ب- تحديد الحاجة إلى التغيير.
- ج- تخطيط جهود التغيير.
- د- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير

يدرك المدراء الحاجة إلى أحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات

المشار إليها سابقاً مثل :

✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية

✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق

✓ وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب

- 17/ يدرك المدراء ضرورة أحداث التغيير ضمن مرحلة
- أ- تخطيط جهود التغيير
  - ب- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير
  - ج- تشخيص المشكلات
  - د- تحديد الحاجة إلى التغيير

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

بالبيئة الخارجي

12. ضمن مراحل ادارة التغيير، يدرك المدراء ضرورة أحداث التغيير في المرحلة ..

- أ- الاولى.
- ب- الثانية
- ج- الثالثة
- د- الرابعة

30/ يتم التعرف على مصادر التغيير ضمن :

أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير

ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

ج- مرحلة تشخيص المشكلات

د- مرحلة تحديد الحاجة إلى التغيير

31. ضمن مراحل ادارة التغيير، يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير في المرحلة ..

- أ- الاولى.
- ب- الثانية
- ج- الثالثة
- د- الرابعة

8/ يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن

أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير

ب- مرحلة تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

ج- مرحلة تشخيص المشكلات

د- مرحلة تنظيم خطة التغيير

42. ضمن مراحل ادارة التغيير، يتم تحديد بداية ونهاية التغيير في المرحلة ..

- أ- الاولى.
- ب- الثانية
- ج- الثالثة
- د- الرابعة

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

خلال هذه المرحلة يتم :

□ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة

□ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته

□ تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية

□ والمعوقات الفرديه التي تحول دون إتمام عملية التغيير

□ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومه التغيير

43/ يتم تحديد طبيعة مقاومة التغيير ضمن :

أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير

ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير

ج- مرحلة تشخيص المشكلات

د- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

47/ يتم تحديد بداية ونهاية التغيير ضمن مرحلة

أ- تخطيط جهود التغيير

ب- تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

ج- تشخيص المشكلات

د- تنظيم خطة التغيير

### المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

- 28 يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه  
28 يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
- ✓ أن تكون دقيقة ومحدده ومكتوبه وقابله للمراجعة
  - ✓ أن تكون قابله للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
  - ✓ أن تكون قابله للقياس كميا ونوعيا
  - ✓ أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة
- 28 يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها :
- ماهي أهداف المنظمة ؟
  - ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟

### 28 خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع واسلوب ومدة التغيير

- 28 اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي ،  
والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

29 يتم اختيار استراتيجية التغيير ضمن :

- أ- مرحلة تخطيط جهود التغيير →  
ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير  
ج- مرحلة تشخيص المشكلات  
د- مرحلة تنظيم خطة التغيير وتحديد موعقاتها

15/ تتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ضمن مرحلة

- أ- تخطيط جهود التغيير  
ب- تنفيذ خطة التغيير  
ج- تشخيص المشكلات  
د- تنظيم خطة التغيير وتحديد موعقاتها

### المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- ◀ تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكلة 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

18. ضمن مراحل إدارة التغيير ، يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة ...

- أ- الثانية  
ب- الثالثة  
ج- الرابعة  
د- الخامسة →

## المحاضرة السابعة

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

**1- 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 لإتجاز أي مشروع جديد

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

22. حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوات ..

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
- تمكين العاملين.
- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

أ. إشراك أفراد متسجمين فيما بينهم

ب. توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف

ج. الإشراك في الهدف من التغيير

16/ حسب " كوتر " أنه يجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور المؤدي للتغيير ضمن خطوة

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

50. لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر "

- عدم تكرار رسالة التغيير.
- ضرب المثال والقوة من طرف القائد.
- استخدام العبارات الطويلة.
- التقليل من وسائل توزيع البيانات.

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

- ← استخدام اللغة المعيرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة
- ← الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية
- ← تكرار الرسائل لزيادة حشد فريق التغيير
- ← ضرب المثال والقوة من طرف القائد

29 يقترح " كوتر " لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير أن يتم

- استخدام العبارات الطويلة
- التقليل من وسائل توزيع البيانات
- التقليل من وسائل توزيع البيانات
- ضرب المثال والقوة من طرف القائد

28. لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح " كوتر "

- استخدام العبارات الطويلة.
- التقليل من وسائل توزيع البيانات.
- عدم تكرار رسالة التغيير.
- ضرب المثال من طرف القائد.

171 يرى " كوتر " ضرورة إشراك كافة الأفراد في عملية التغيير ضمن المرحلة ...

- الأولى
- الثالثة
- الخامسة
- الثامنة

144 حسب " كوتر " لكي يتم تحقيق التغيير المطلوب يجب إشراك كافة الأطراف ضمن خطوة :

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

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

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

#### 44. حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة -

- أ- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة. 1/ حسب " كوتر " يجب عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة ضمن خطوة :  
 ب- تعزيز المكاسب. **→** أ- تعزيز المكاسب  
 ج- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير ب- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير  
 د- تمكين العاملين د- تمكين العاملين ج- تمكين العاملين  
 د- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

#### 7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد

#### صيغة السؤال خاطئة

49. كل مما يأتي ليس من أسس "كوتر" لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة ما عدا ..

- أ- إمكانية تغيير بعض العناصر الضمنية داخل المنظمة  
 ب- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة  
 ج- ترويج تثبيت التغييرات الثقافية لـ . بداية التنفيذ  
 د- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم
- إمكانية تغيير بعض العناصر الضمنية داخل المنظمة  
 ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة  
 ترويج تثبيت التغييرات الثقافية لـ . بداية التنفيذ  
 الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم

#### 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة إن حافظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد

تأسيس لثقافته جديده ولانماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيميه

❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها : جميع الخيارات خاطئة في هذا السؤال

- 13/ لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وكنت كوتر مجموعة من الأسس منها :  
 أ- عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير  
 ب- عدم الاستعداد لمناقشة كافة القضايا التنظيم  
 ج- عدم إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة  
 د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير  
 الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم  
 إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة  
 ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة

6. لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس منها ...

- أ- تثبيت التغييرات الثقافية أثناء إجراء التغيير.  
 ب- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.  
 ج- تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير.  
 د- تثبيت التغييرات الثقافية أثناء مقاومة التغيير.

- 48/ لترسيخ ثقافة التغيير بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس منها  
 أ- تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير  
 ب- تثبيت التغييرات الثقافية في وسط التغيير  
 ج- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير  
 د- عدم تثبيت التغييرات الثقافية

حسب نموذج "ليفين" تظهر مقاومة التغيير هي المرحلة الأولى.  
 ب- الثانية.  
 ج- الثالثة.  
 د- الرابعة.

45. حسب نموذج "ليفين" المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الخالية من معنى هي مرحلة:  
 أ- ازالة التغيير.  
 ب- توصيل رؤية التغيير.  
 ج- اقامة الجديد.  
 د- الاستقرار وإعادة التجميد.

ثانيا : نموذج ليفين LOWIN

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

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

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

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

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

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

14 حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتم فيها إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الخالية للأفراد هي :

أ- مرحلة اذابة الجليد

ب- مرحلة اذابة التغيير

ج- مرحلة توصيل رؤية التغيير

د- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

12 حسب نموذج " ليفين " المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة هي :

أ- مرحلة اذابة الجليد

ب- مرحلة ادارة التغيير

ج- مرحلة توصيل رؤية التغيير

د- مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد

13 حسب نموذج ليفين وتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة ضمن مرحلة :

أ- اذابة الجليد

ب- اذابة التغيير

ج- توصيل رؤية التغيير

د- إستقرار وإعادة التجميد

14 حسب نموذج " أفانوفيتش " تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير يأتي بعد

أ- تشخيص المشكلة

ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

5. حسب نموذج " أفانوفيتش " تشخيص المشكلة يأتي بعد ...

أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ب- التغلب على مقاومة التغيير.

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير.

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.

44 حسب نموذج " أفانوفيتش " خطوة تشخيص المشكلة يأتي قبل خطوة ..

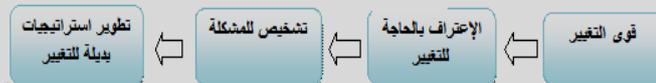
أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ب- التغلب على مقاومة التغيير.

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير.

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.

ثالثا : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH



35 حسب نموذج " أفانوفيتش " خطوة التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل خطوة ..

أ- التنفيذ والتقييم

ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير



27. حسب نموذج " أفانوفيتش " التغلب على مقاومة التغيير يأتي قبل ...

أ- التنفيذ والتقييم

ب- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير.

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير.

30 حسب نموذج " أفانوفيتش " اختيار الاستراتيجية المناسبة يأتي قبل

أ- تشخيص المشكلة

ب- التغلب على مقاومة التغيير

ج- الاعتراف بالحاجة للتغيير

د- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير

16. ضمن استراتيجيات التغيير البنوي، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية، وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، من الأفضل استخدام استراتيجية ...

- أ- البراعة القيادية.
- ب- الإقناع.
- ج- الإلزام.
- د- الديكتاتورية.

3/ ضمن استراتيجيات التغيير البنوي، وعندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية من الأفضل استخدام:

- أ- استراتيجية البراعة القيادية
- ب- استراتيجية الإقناع
- ج- استراتيجية الإلزام
- د- استراتيجية الديكتاتورية →

4- الإستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك

المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، يكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب

الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ للمنظمة

✓ استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من أجل البقاء إلا أنها قد

تضر بالروح المعنوية للعاملين

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

- أ- المشاركة واسعة النطاق.
- ب- الإقناع.
- ج- المشاركة المركزة.
- د- الإلزام.

2) استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير

عاليه ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو

القائد الوقت الكافي بحيث يشارك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم

الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة

46. تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ضمن استراتيجية ...

- أ- العقلانية الميدانية.
- ب- المناورة السياسية
- ج- المشاركة واسعة النطاق.
- د- الإلزام.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير حيث

تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع

البيئات والبحوث والدراسات العلمية

145 / استراتيجيات التغيير المنسبة للحالات الطارئة وغير الفعالة على المدى البعيد تؤثر سلبا على ولاء الأفراد للتغيير هي :  
 أ- استراتيجية العقلانية الميدانية  
 ب- استراتيجية التثقيف والتوعية  
 ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق  
 د- استراتيجية القوة القسرية

27 / استراتيجيات التغيير المنسبة للحالات الطارئة , وغير الفعالة على المدى البعيد هي  
 أ- استراتيجية العقلانية الميدانية  
 ب- استراتيجية التثقيف والتوعية  
 ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق  
 د- استراتيجية القوة القسرية

1- إستراتيجية القوة القسرية

ووفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنيه  
 يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجية بأسلوبين هما :  
 1- الأسلوب الأول : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات  
 2- الأسلوب الثاني : اللجوء إلى المنوره السياسيه المصحوبه بالتفاوض والسيطره على الموارد وحجبها عند الضروره  
 تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير

14 / استراتيجيات التغيير التي يتم ضمها استخدام كافة أساليب القوة في أحداث التغيير :  
 أ- استراتيجية العقلانية الميدانية  
 ب- استراتيجية التثقيف والتوعية  
 ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق  
 د- استراتيجية القوة القسرية

22 / استراتيجيات التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي :  
 أ- استراتيجية العقلانية الميدانية  
 ب- استراتيجية التثقيف والتوعية  
 ج- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق  
 د- استراتيجية الإكراه

3- استراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين ، خاصه عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي نقاه منه ولا نقله 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

39 / عندما يعتقد الأفراد ان التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجيات التغيير المنسبة لهم هي استراتيجيات  
 أ- العقلانية الميدانية  
 ب- التثقيف والتوعية  
 ج- المشاركة واسعة النطاق  
 د- القوة القسرية

28. عندما يعتقد الأفراد ان التغيير يهدد مصالحهم فإن استراتيجيات التغيير المنسبة لهم هي استراتيجيات ...

أ- العقلانية الميدانية  
 ب- التثقيف والتوعية  
 ج- المشاركة واسعة النطاق  
 د- القوة القسرية

## المحاضرة التاسعة

من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ...

- اقتناع الأفراد والجماعات بالتغيير.
- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي.**
- الدور القوي للتنظيم الرسمي.
- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير.

- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

- 37 من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير
- أ- اقتناع الأفراد والجماعات بالتغيير**
- ب- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي**
- ج- الدور القوي للتنظيم الرسمي
- د- ارتفاع ثقة القائمين على التغيير

✓ فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم يعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم

✓ **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير**

✓ **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد**

- 15 من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :
- إقناع الأفراد والجماعات
  - **الدور القوي للتنظيم غير الرسمي**
  - تشكيل رأي فردي ضد التغيير
  - توافر الثقة في القائمين على التغيير

- 19 من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير
- أ- اقتناع الأفراد والجماعات**
- ب- الدور القوي للتنظيم غير الرسمي**
- ج- تشكيل رأي فردي ضد التغيير
- د- توافر الثقة في القائمين على التغيير

تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع اسباب التغيير بحالة ...

- الصدمة
- ب- التبرير.**
- ج- الذنب.
- د- الإسقاط

- 14 تسمى الحالة التي يكون فيها رد فعل الفرد على التغيير هو انه يتألم فرد اخر بحالة ...
- أ- الصدمة
- ب- عدم التصديق
- ج- الذنب
- د- الإسقاط**

- ردود الأفعال على التغيير

غالباً ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة ، أو ما يوجهه من مواقف جديدة وغالباً ما يكون أمام أحد السلوكيات الآتية تجاه التغيير :

- 15 عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث فإنه غالباً ما
- أ- يشعر بالذنب**
  - ب- يقوم بالإسقاط على غيره
  - ج- يقدم تبرير التغيير
  - د- يقبل بالتغيير

12 تسمى الحالة التي يشعر فيها الفرد بعد الإلتزام وعدم القدرة على التصرف بحالة

- أ. الصدمة
  - ب. عدم التصديق
  - ج. الذنب
  - د. الإسقاط
- 16 تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا بحالة :
- أ. الصدمة
  - ب. التكامل
  - ج. الذنب
  - د. الإسقاط

القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

والمسؤوليات

28 تسمى الحالة التي يقوم فيها الفرد بوضع اسباب التغيير بحالة

- أ- للصدمة
  - ب- التبرير**
  - ج- الذنب
  - د- الإسقاط
- 40 عندما يرتكب الفرد خطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث ، فإنه غالباً ما
- أ- يشعر بالذنب**
  - ب- يقوم بالإسقاط على غيره
  - ج- يقدم تبرير التغيير
  - د- يقبل بالتغيير

34. عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه ...

- أ- يقاوم علنا دون خوف.  
ب- يقاوم سرا.  
ج- من المحتمل أن يقلل بالتغيير.  
د- يشارك في نجاح التغيير.

## 2- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

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

- 11/ عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه ...  
أ- يقاوم علنا دون خوف.  
ب- يقاوم سرا.  
ج- من المحتمل أن يقلل بالتغيير.  
د- يشارك في نجاح التغيير.
36. عندما يرى الشخص المقاوم أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له فإنه ...  
أ- يقاوم علنا.  
ب- يقاوم سرا.  
ج- من المحتمل أن يقلل بالتغيير.  
د- من المحتمل أن يشارك في نجاح التغيير.

## 3- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

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

39. استقالة الشخص المقاوم مرتبطة بالسلوك الدفاعي ...  
أ- العنفي.  
ب- المستتر.  
ج- المباشر.  
د- العنيف.
8. ضعف ولاء الشخص المقاوم للمنظمة مرتبط بالسلوك الدفاعي ...  
أ- العنفي.  
ب- المستتر.  
ج- المباشر.  
د- العنيف.

40. عندما تكون الفوائد المحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة تكون مقاومة التغيير ...  
أ- سلبية.  
ب- إيجابية.  
ج- جزئية.  
د- معزوية.

## 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 مناهضة 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

? ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- ❖ العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخيارات
- ❖ العوامل الإجتماعية : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية
- ❖ العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع
- ❖ العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- ❖ **العوامل الإقتصادية : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية**

- 10/ عندما يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدد دخله ، يندرج ذلك ضمن ...  
أ- المخاوف النفسية  
ب- **المخاوف الإقتصادية**  
ج- المخاوف الإجتماعية  
د- المخاوف التنظيمية

## - اسباب مقاومة التغيير

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له
2. عدم وضوح أهداف التغيير
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
4. عدم مشاركة الأفراد في التغيير
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
7. ضعف الإتصالات الإدارية ونقص المعلومات
8. الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية
10. السرعة الشديدة في التغيير
11. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
12. التوقيت سيئ للتغيير وتقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

23 من أسباب مقاومة التغيير :

أ- وضوح أهداف التغيير

ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير

ج- الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير

د- توافر الثقة في القائمين على التغيير

48. واحدة من الآتي، ليست من اسباب مقاومة التغيير...
- أ- عدم وضوح اهداف التغيير.
  - ب- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
  - ج- عدم مشاركة العملاء في التغيير.
  - د- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.

41. من اسباب مقاومة التغيير .

- أ- وضوح اهداف التغيير.
- ب- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ج- السرعة الشديدة في التغيير.
- د- توافر الثقة في القائمين على التغيير.

## قلم جيمس اونول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

- ◀ عدم الإرتياح .... التغيير ليس حله طبيعياً
- ◀ بلا دليل .... عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا
- ◀ الثبات .... نحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير
- ◀ الإنكفاء .... معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية
- ◀ عدم التضج .... لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
- ◀ الخوف .... الناس نخشى المجهول
- ◀ المصلحة الآتية .... قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا
- ◀ ضعف الثقة بالنفس .... لا نعتقد أننا بمستوى التحديت الجديده
- ◀ الصدمة من المستقبل .... مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
- ◀ العبيثية .... تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعه وخادعه
- ◀ نقص المعلومات .... لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
- ◀ الطبيعة البشرية .... البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزة صفات الإيثار اللازمة للتغيير
- ◀ الشك .... نشك في نوايا قادة التغيير
- ◀ الحمقة .... يبدو التغيير في مظهره جيداً لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئة
- ◀ الغرور .... يرفض القاده الاعتراف بأخطاءهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير
- ◀ قصر النظر .... لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
- ◀ المشي بالأحلام .... معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع
- ◀ غشى البصيرة .... التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعه أهم من التغيير
- ◀ الأمل الشامل .... لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقه
- ◀ التفكير الضيق .... الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفوريه

سبب جيمس اونول حالة الفرد المقام للتغيير التي يرى أنه على صواب رغمه على باطل هي الحالة السوفيه

سبب جيمس اونول "حالة مقاومة التغيير التي يرغب الناس فيها بالنتائج الفورية للتغيير من ...

- أ- قصر النظر.
- ب- التفكير الضيق.
- ج- غش البصيرة.
- د- الطرفة.

23. كل مما يأتي من إيجابيات مقاومة التغيير، ما عدا ...

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

تكرر السؤال في الأربعة فصول بصيغ مختلفة

جزئية مهمة

ثانياً : إيجابيات مقاومة التغيير

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

26/ من إيجابيات مقاومة التغيير ..

- أ- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير
- ب- المساهمة في إظهار فعالية عمليات الاتصال
- ج- دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالندول والذيق لذاتج التغيير
- د- الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

- 1) إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل
- 2) تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات
- 3) تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير

29. من إيجابيات مقاومة التغيير ...

- أ- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير.
- ب- المساهمة في إظهار فعالية عمليات الاتصال.
- ج- دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لنتائج التغيير.
- د- الكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

- 4) تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

36/ من إيجابيات مقاومة التغيير :

- أ- إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير
- ب- تساهم في إظهار فعالية عمليات الاتصال
- ج- تؤدي إلى دفع إدارة المنظمة إلى عدم القيام بالتحليل الدقيق لذاتج التغيير
- د- تكشف عن نقاط القوة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

- أ- إظهار المنظمة لأهداف التغيير.
- ب- إظهار ضعف فعالية عمليات الاتصال.
- ج- إظهار ضعف في نقل معلومات التغيير
- د- إظهار المنظمة لكفاءة التغيير.

- 8/ استراتيجية مقاومة التغيير التي تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير وضرورته هي
- أ- استراتيجية التسهيل والدعم
- ب- استراتيجية التفويض والاطلاق
- ج- استراتيجية التقييم والاتصال
- د- استراتيجية الإيجاب

### 1- استراتيجية التقييم والاتصال

- تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته
- تتخذ عدة أشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير
- من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمة أكبر لهم في التغيير
- من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبيراً

- 24/ استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير والتي تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير هي
- أ- التسهيل
- ب- التفويض
- ج- التقييم
- د- الاستقطاب

47/ ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ، من إيجابيات استراتيجية المشاركة والإدماج .

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

### 2- استراتيجية المشاركة والإدماج

- تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العاليه على المقاومة
- من إيجابياتها أن المشاركين سيتلتزمون بتطبيق التغيير
- من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً

### 3- استراتيجية التسهيل والدعم

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

- و استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم خلالها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية ...
- التفاوض والاتصال.
  - الإستقطاب.
  - التسهيل والدعم.
  - المشاركة والاتصال.

### 150 / استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير ، مع

- امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير هي
- استراتيجية المشاركة والاتصال
  - استراتيجية التسهيل والدعم
  - استراتيجية التفاوض والاتفاق
  - استراتيجية الاجبار
- استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم عند وجود جهة متضررة من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير هي استراتيجية ...
- التسهيل والدعم
  - التفاوض والاتفاق.
  - التعليم والاتصال.
  - الاجبار.
- استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التي تستخدم في حالة وجود جهة متضررة، امتلاك القدرة على المقاومة هي استراتيجية ...
- المشاركة
  - التسهيل.
  - التفاوض.
  - الاجبار.

### 4- استراتيجية التفاوض والاتفاق

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير
- من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة

### 42. ضمن استراتيجيات مقاومة التغيير، من سمات استراتيجية الاستقطاب -

- أنها تستغرق وقت أطول.
- أنها ذات تكلفة كبيرة
- تساهم في حصول مشاكل في المستقبل.
- أنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.

### 5- استراتيجية الإستقطاب

- حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقته على عملية التغيير
- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة
- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كلاً محل استقلال

- ضمن استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، تقوم استراتيجية الاستقطاب على ...
- تعريف الأفراد بأهمية وضروية التغيير
  - تدريب العاملين على مهارات جديدة
  - وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير
  - تقوم على إجبار العاملين على قبول التغيير

### 6- استراتيجية الإيجار الظاهر أو الضمني

حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً

بفقدان وظائفهم أو بحرماتهم من الترقيه او الفصل او النقل

- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة
- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- من سلبياتها انقراض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم

استراتيجية مقاومة التغيير التي يهدد خلالها موظفون أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرماتهم من الترقيه مقابل قبول التغيير هي:

- استراتيجية التسهيل والدعم
- استراتيجية التفاوض والاتصال
- استراتيجية التفاوض والاتفاق
- استراتيجية الإيجار

## المحاضرة الحادية عشرة

### أولاً : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

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

### ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال

29. واحدة من الآتي، ليست من الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال ...
- أ- تحفيز القاطنين على التغيير.
  - ب- تشجيع المقومين للتغيير.
  - ج- الاستعداد للصراع بأسلوب إيجابي.
  - د- تعزيز القدرة على التعلم.

### 16/ من عوامل نجاح التغيير الفعال :

- أ- أن يبدأ التغيير من خلال العمل الفردي
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
- ج- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
- د- جعل نتائج الأداء هدف غير أساسي للتغيير

- 10/ من عوامل نجاح التغيير الفعال :
- أ- التأكيد من عدم فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
  - ب- التأكيد من عدم فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير
  - ج- التأكيد من فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير
  - د- التأكيد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير

- من عوامل نجاح التغيير الفعال التأكيد على فهم
- أ- العملاء لدورهم في أحداث التغيير.
  - ب- العاملين لدورهم في أحداث التغيير
  - ج- العملاء لدورهم في إيقاف التغيير.
  - د- العاملين لدورهم في إيقاف التغيير

### 38. كل مما يلي من عوامل نجاح التغيير الفعال ما عدا ...

- أ- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل.
- ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في أحداث التغيير.
- ج- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير.
- د- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير.

### ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- 15/ من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
- أ- التركيز على الأفراد غير المتجانسين مع التغيير
  - ب- توفر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه
  - ج- إغفال المنظمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
  - د- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه

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

### 31/ من عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

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

### 10) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير

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

- أ- الإدراك الجيد للتغيير.
- ب- نشر الإطار القيمي السليم للتغيير.
- ج- ظهور مؤشرات الحاجة للتغيير.
- د- تنمية دوافع العاملين للملائمة للتغيير.

18. كل مما يأتي من عناصر المناخ الصحي للتغيير، ما عدا ..

- أ- الإدراك الجيد للتغيير.
- ب- الإطار القيمي السليم للتغيير.
- ج- وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- د- دوافع العاملين للملائمة للتغيير.

- 19 ضمن تهيئة المناخ الصحي للتغيير ، تصنف رؤية الأحداث على حقيقتها يدخل ضمن
- أ- نشر القيم السليمة
  - ب- تنمية دوافع العاملين
  - ج- الإدراك السليم للأحداث
  - د- تنمية الاتجاهات للملائمة

### رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير

1. الإدراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب

للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث علم حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتحليل الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابة الملائمة

2. نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر

وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على أحداث التغيير المطلوب

3. 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 لإنجاح التغيير

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

- أ- نشر القيم السليمة
- ب- تنمية دوافع العاملين
- ج- الإدراك السليم للأحداث
- د- تنمية الاتجاهات للملائمة

24 مقومة الموظفين للتغيير تصنف ضمن معوقات التغيير

- أ- التنظيمية
- ب- السلوكية
- ج- الفنية
- د- الاقتصادية

26. يدرج نقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير ضمن معوقات التغيير ..

### خامساً : معوقات التغيير

- أ- الفردية.
- ب- التنظيمية.
- ج- الاقتصادية.
- د- الفنية.

❖ المعوقات التنظيمية : مثل تقادم السياسات الإدارية وسوء وسائل الإتصال

، وضعف الإجراءات الرقابية

❖ المعوقات الفردية ( السلوكية ) : التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير

ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير

الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة

❖ المعوقات الفنية : المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانيات والموارد المتاحة

❖ المعوقات الاقتصادية : من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص

المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

4/ درجة قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، تصنف ضمن معوقات التغيير

- أ- التنظيمية
- ب- السلوكية
- ج- الفنية
- د- الاقتصادية

## المحاضرة الثانية عشرة

### ولا : أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

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

**( 1 ) القيادة الإدارية :** تعد القيادة 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

**( 2 ) الاتصالات :** وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركة

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

أ- التحفيز

ب- الاتصالات

ج- الإدارة بالأهداف

د- المشاركة

**( 3 ) التحفيز :** تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة

**( 4 ) المشاركة :** تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير

مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير يدخل بدرجة كبيرة ضمن

أ- التحفيز  
ب- الاتصالات  
ج- الإدارة بالأهداف  
د- المشاركة

**( 5 ) الإدارة بالأهداف :** تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرفوضين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة

**( 6 ) فرق العمل :** يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل اجتماعيا والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير

### ثانياً : خصائص قيادة التغيير

**1. القدرة على تحديد الأهداف والسياسات :** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير

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

أ- القدرة على التنظيم والتفويض  
ب- القدرة على الحركة والابتكار  
ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة  
د- القدرة على اتخاذ القرارات

**2. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية

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

- أ- القدرة على التنظيم والتفويض.  
ب- القدرة على الحركة والابتكار.  
ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.  
د- القدرة على اتخاذ القرارات.

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

أ- القدرة على التنظيم والتفويض.  
ب- القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة.  
ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.  
د- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.

**3. القدرة على احداث التغيير :** اي ضرورة توفر لدى القيادة القدره والرغبه على احداث التغيير

ب- بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير الناجحة  
 ا- القدرة على تحديد اهداف التغيير.  
 ب- القدرة على احداث التغيير.  
 ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.  
 د- القدرة على اتخاذ القرارات.

4. **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة** يتطلب ذلك مهارات عالية لدى

الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات

5. **القدرة على الحركة والابتكار** : أي يجب توافر المهارات والقدرات

والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

6 العمل بقوة وحزم لتنفيذ التغيير يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير الناجحة

أ- القدرة على تحديد اهداف التغيير  
 ب- القدرة على احداث التغيير  
 ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة  
 د- القدرة على اتخاذ القرارات

30. توفر الدافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن القدرة على .

- أ- تحديد اهداف التغيير.  
 ب- مواجهة المواقف المتغيرة.  
 ج- المتابعة والتقييم  
 د- الاجابة الصحيحة غير موجودة.

6. **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض** : يجب أن يتمتع التنظيم الناجح

بدرجه عاليه من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفه الإدارة العلية

فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة

بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات

16. القدرة على تفويض الصلاحيات يدخل ضمن احد خصائص قيادة التغيير الناجحة .  
 ا- القدرة على تحديد اهداف التغيير.  
 ب- القدرة على الحركة والابتكار.  
 ج- القدرة على التنظيم.  
 د- القدرة على اتخاذ القرارات.

- أ- القدرة على مقاومة مقاومة التغيير  
 ب- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية  
 ج- القدرة على الرد على مقاومة التغيير  
 د- القدرة على التخطيط لمقاومة التغيير

7. **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدره

ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير

8. **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي** : أي توافر أنظمة تقييم مؤسسيه

فردية

### ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير

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

1- **الهدف الأخلاقي** : يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعلاء والمجتمع

2- **فهم عملية التغيير** : ينبغي أن يجمع فقد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي

ونفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي

يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

ب- إعطاء أي فكره الوقت الكافي لتجاربها قبل التفكير في تطبيق فكره جديده

ب- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعلة في تنفيذها

ب- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير

ب- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعه

ب- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السانده

ب- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد

127 يصنف فهم عملية التغيير ضمن :

- أ- مبادئ قيادة التغيير  
 ب- خصائص قيادة التغيير  
 ج- معوقات قيادة التغيير  
 د- مقومة قيادة التغيير

30. ضمن مبادئ قيادة التغيير، تدرج نظرة القائد إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعه في

أ- فهم عملية التغيير.  
 ب- بناء العلاقات.  
 ج- انشاء التماسك.  
 د- الهدف الأخلاقي

133 لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه :  
 أ- تشجيع العلاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها  
 ب- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية  
 ج- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد تغير ثقافة المنظمة  
 د- الإدراك أن عملية التغيير سهله

123 لكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه  
 أ- تشجيع لعلاء على طرح الأفكار والمشاركة في تنفيذها  
 ب- ان ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة سلبية  
 ج- الإدراك ان عملية التغيير تعتمد تغير ثقافة المنظمة  
 د- الإدراك ان عملية التغيير سهله

**3- 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

**4- 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 بالعنصر 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 إذا كانت إدارة عملية 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

**5- إنشاء التماسك :** بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية

9. ضمن مبادئ قيادة التغيير ، يدرج معنى القائد إلى زيادة الترابط في عملية التغيير في

- أ- فهم عملية التغيير.
- ب- بناء العلاقات.
- ج- إنشاء التماسك.
- د- الهدف الأخلاقي.

أولاً : تعريف ثقافة المنظمة

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثه نسبيًا في أدبيات ادارة الأعمال

\* تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها :

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

\* أهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :

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

- 2/ العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير هي علاقة
- أ- عكسية
  - ب- تبادلية
  - ج- نمطية
  - د- لا توجد علاقة بينهما

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمده في المنظمة
- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادليه بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير

يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي

- تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات التغيير يتم حسب علاقة ...
- أ- تبادلية
  - ب- هندسية
  - ج- حيادية
  - د- غير مباشرة

ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

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

10. ضمن الليات التغيير الثقافي في المنظمة، امتلاك رؤية مستقبلية يعني ..
- أ- التوقع المعياري.
  - ب- التوقع الماضي.
  - ج- التوقع الافتراضي.
  - د- التوقع الحالي.

◀ **إدارة الجودة الشاملة :** هي نظام اداري قاتد على احداث تغييرات إيجابيه لكل شئ في المنظمه من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جوده في المخرجات بأقل تكلفه

▪ من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

✓ دعم الإدارة العليا

1/ يعد التركيز على العميل احد متطلبات : ○

◆ **أ- إدارة الجودة الشاملة**

ب- اعادة الهندسة

ج- ادارة الاهداف

د- لا توجد الاجابة الصحيحة

✓ **التركيز على العميل**

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

أ- دعم الإدارة الوسطي

ب- التركيز على المنافس

ج- التعاون وروح الفريق

د- فعالية نظم العقوبات

✓ **التعاون وروح الفريق**

✓ ممارسة النمط القيادي المناسب

✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة

✓ فعالية نظام الإتصالات

**إعادة الهندسة :** تتمثل إعادة الهندسة التنظيميه في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذريه وتحقيق مستوى أداء أفضل

◆ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصه تغيير الهياكل التنظيميه وسلوك المدراء والموظفين

◆ ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإداريه وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمه لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحريه للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم

◆ **من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيميه :**

أ. التخلي عن الأساليب القديمه وتبني الطرق الحديثه

ب. **توظيف تكنولوجيا المعلومات**

ج. إعادة تصميم العمليات

32/ كمدخل للتغيير الثقافي ، من أهم مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيميه :

أ- التركيز على الأساليب التقليديه

ب- تقييد حرية الموظفين

ج- الاحتفاظ بالتصميم الحالي للعمليات

د- **توظيف تكنولوجيا المعلومات**

## الواجبات

- 11 من أهداف التغيير
- الكشف عن الصراخ وإدارته بشكل جيد
  - بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة
  - اتباع أسلوب الإدارة التثقيفية بدل الإدارة بالأهداف
  - قيام المنظمة بحل المشكلات المنظمات الأخرى
- 12 التغيير الذي يتم بسبب انخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن
- التغيير المعنوي
  - التغيير التدريجي
  - التغيير الداخلي
  - التغيير غير المخطط
- 13 من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة
- ارتفاع الأرباح
  - ارتفاع الحصة المعنوية للعلمين
  - قلة الاستقلالات بالمنظمة
  - ارتفاع حجم الأعمال المكتتبية

- 14 وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التالية
- القدرة على تحديد أهداف التغيير
  - القدرة على الحركة والابتكار
  - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة
  - القدرة على المتابعة والتقييم
- 15 واحده من الاتي ليست من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة
- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير
  - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم
  - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة
  - ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة
- 16 استراتيجيات التغيير التي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي
- استراتيجية العقلانية الميدانية
  - استراتيجية التثقيف والتوعية
  - استراتيجية المشاركة واسعة النطاق
  - استراتيجية الإيجار

- 17 استراتيجيات مقاومة التغيير التي تستخدم في حال وجود جهة متضرره بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على المقاومة هي
- استراتيجية المشاركة والاندماج
  - استراتيجية التسهيل والدعم
  - استراتيجية التفاوض والاتفاق
  - استراتيجية الإيجار
- 18 واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل
  - التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير
  - التأكيد على العاملين لدورهم في إحداث التغيير
  - جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير
- 19 العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة واستراتيجية التغيير هي علاقة
- عكسية
  - تبادلية
  - تمطيه
  - لا توجد علاقة بينهما
- 10 بعد التركيز على العميل أحد متطلبات
- إدارة الجودة الشاملة
  - إعادة الهندسة
  - إدارة الأهداف
  - الثقافة التنظيمية

## انتهى

تجمع أسئلة إدارة التغيير  
لـ أربعة فصول .. والواجبات  
مع بعض النقاط المهمة  
تمت الاستعانة بملخص الأخت/ المحترمة  
أسئلة 3 فصول من الأخت / W300DI  
تحياتي / الخوكم  
الناطق الرسمي

