



2026/01/17

## الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثاني الدورة العادية في مقياس إدارة التغيير التنظيمي

### التمرين الأول: (06نقاط)

- تتحدد أهداف التطوير التنظيمي في النقاط التالية :
- 1- تعديل سلوك العمال
  - 2- تغيير قيم وإتجاهات العمال.
  - 3- تغيير في السياسات و الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها.
  - 4- دعم كفاءة المنظمة و فعاليتها من خلال دعم الإنتاجية .
  - 5- تنمية و تحسين أداء المورد البشري.
  - 6- رفع قدرة المنظمة على معالجة التغيرات الخارجية والمشكلات الداخلية .
  - 7- إحداث التكامل بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد .
  - 8- تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات .
  - 9- تحسين جميع الأنظمة البشرية ، الفنية ، و الإدارية في المنظمة .
  - 10- دعم القيم الديمقراطية الإنسانية مع الابتعاد عن النمطية .

### التمرين الثاني: (08نقاط)

-يتكون نموذج KOTTER من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي هي (ترفق بشرح موجز ):

- 1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير .
- 2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير .
- 3- تطوير رؤية و إستراتيجية.
- 4- توصيل رؤية التغيير .
- 5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعد على التحرك و العمل.
- 6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير .
- 7- تعزيز المكاسب المحققة و تحقيق مزيد من التغيير .
- 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة .

### التمرين الثالث: (06نقاط)

-تمتلك المنظمة عدة أساليب لإمتصاص أو التخفيف من حدة مقاومة العمال لأي برنامج تغيير ، إذ يمكن إستخدام هذه الأساليب في الحالات التالية :

- 1- التعليم والإتصال : تعتمد المنظمة على هذا الأسلوب عندما لا يمتلك الأفراد المستهدفين أو المعنيين بالتغيير معلومات كافية وافية و دقيقة عن أهداف برنامج التغيير و النتائج التي يحققها هذا التغيير .
- 2- أسلوب المشاركة : تعتمد عليه المنظمة في حال عدم توفر معلومات كافية لدى الفريق المكلف بالتغيير ،أيضا عندما تلاحظ المنظمة ارتفاع حدة المقاومة لدى العمال .

- 3- أسلوب التسهيل والدعم : يستخدم هذا الأسلوب عندما يخشى الأفراد الذين يمسهم التغيير عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير .
- 4- أسلوب التفاوض و الاتفاق : يستخدم في حالة التهديد المباشر لمصالح الأفراد أو الجماعة بحيث يكون موجه لهذه الجماعة .
- 5- الترهيب الصريح والضمني : يستخدم عندما تكون هناك حاجة للإسراع في التغيير ، شرط توفر الإدارة المسؤولة عن التغيير كل الصلاحيات للقيام بعملية التغيير .

6- أسلوب المناورة : يتم إستخدامه عندما تفشل الأساليب الأخرى في تحقيق أهداف التغيير

إسم ولقب الأستاذ أو الأساتذة

د خير بارة

بالتوقيع